



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VYMÁHÁNÍ
POHLEDÁVEK U PODNIKATELE**

PROPOSALS TO IMPROVE DEBT COLLECTION IN A BUSINESS ENTITY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jana Matoušková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Helena Musilová

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Jana Matoušková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **Mgr. Helena Musilová**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Zajištění a vymáhání pohledávek z právního, daňového a ekonomického hlediska

Analýza současného stavu (problému) z právního, daňového a ekonomického hlediska

Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede podrobnou analýzu řešeného problému v oblasti pohledávek, a to jak z hlediska právních předpisů, tak i z hlediska ekonomického zhodnocení. Na základě rešerše odborné literatury obsažené v teoretické části práce navrhne student/ka vhodná řešení problému. V návrzích zhodnotí jejich ekonomickou náročnost, klady a zápory a realizovatelnost v praxi. Ve všech částech bakalářské práce, tj. jak v části teoretické, tak i v části analytické a návrhové, se studentka bude věnovat problému komplexně, s využitím znalostí získaných během studia, se zaměřením na profilové předměty studijního oboru. Studentka se bude věnovat vedle právních aspektů řešeného problému rovněž problematice daní a ekonomickým ukazatelům relevantním pro řešený problém.

Základní literární prameny:

HULMÁK, M. Občanský zákoník V: závazkové právo: obecná část (§ 1721–2054): Komentář. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-535-0.

JANKŮ M., H. KELBLOVÁ, M. UHLÍŘOVÁ a D. ZAPLETALOVÁ. Nové občanské právo v kostce. Stručný úvod. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-516-9.

JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha II. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-46-5.

JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha V. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-50-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou zajištění a vymáhání pohledávek z obchodních vztahů ve společnosti ABC, s.r.o. Práce je rozdělena na tři základní části teoretickou, analytickou a následně část s vlastními návrhy řešení problematiky. V teoretické části jsou rozebrány pohledávky z právního, ekonomického, účetního a daňového hlediska. Analytická část práce rozebírá pohledávky po splatnosti u vybrané obchodní společnosti. Na základě zjištění jsou navrženy vhodné postupy řešení problémů vymáhání pohledávek z obchodních vztahů.

Klíčová slova

Pohledávka, závazek, dlužník, věřitel, vymáhání a zajištění pohledávek

Abstrakt

The bachelor thesis analyses a problem of securing and recovering trade debts relations at ABC, s.r.o. The thesis is divided into three sections, first theoretical part, second analytical part and as last options for solutions findings. First section reviews a legal, economic, accounting and tax perspectives. Analytical part investigates the overdue of the selected company. And based on those, the possible solutions are proposed.

.

Key words

Debt, liability, debtor, creditor, debt collection and recovery

Bibliografická citace

MATOUŠKOVÁ, Jana. *Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119936>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Helena Musilová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. 05. 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Heleně Musilové za odborné vedení a přínosné připomínky, které mi během zpracování bakalářské práce věnovala. Dále bych chtěla poděkovat kompetentní osobě podnikatelského subjektu ABC, za poskytnutí potřebných informací, své rodině a kamarádkám nejen za psychickou podporu během psaní bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODICKÁ PRÁCE: ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA.....	14
1.1 Pohledávka a její příslušenství	14
1.1.1 Vznik pohledávky	14
1.1.2 Zajištění a utvrzení pohledávek.....	15
1.1.3 Ručení.....	15
1.1.4 Zadržovací právo	15
1.1.5 Finanční záruka	15
1.1.6 Zajišťovací převod práva.....	16
1.1.7 Postoupení pohledávky	16
1.1.8 Utvrzení dluhu.....	16
1.1.9 Smluvní pokuta	16
1.1.10 Uznání dluhu	17
1.2 Zánik pohledávky (závazků)	17
1.2.1 Splnění dluhu.....	17
1.2.2 Započtení pohledávky	17
1.2.3 Prominutí a splnutí dluhu	18
1.2.4 Dohoda	18
1.2.5 Promlčení	18
1.3 Vymáhání pohledávek	18
1.3.1 Mimosoudní vymáhání pohledávek	18
1.3.2 Faktoring	19
1.3.3 Forfaiting.....	21

1.3.4	Inkasní agentura	21
1.4	Soudní vymáhání pohledávek.....	21
1.4.1	Nálezací řízení dle OSŘ	22
1.4.2	Rozhodčí řízení	22
1.4.3	Vykonávací řízení podle OSŘ a EŘ	23
1.4.4	Insolvenční řád	25
1.4.5	Notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti.....	26
1.5	Daňová a účetní problematika pohledávek.....	26
1.6	Pohledávky z účetního hlediska	26
1.6.1	Účtování pohledávek.....	27
1.7	Zápočet pohledávky.....	27
1.8	Postoupení pohledávky	28
1.9	Oceňování pohledávek	28
1.10	Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám	29
1.11	Odpis pohledávek.....	30
1.12	Pohledávky z ekonomického pohledu	30
1.12.1	Cash flow.....	31
1.12.2	Vertikální analýza	31
1.12.3	Ukazatel likvidity	31
1.12.4	Doba obratu závazků.....	32
1.12.5	Doba obratu obchodních pohledávek	33
1.13	Shrnutí teoretické části.....	33
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU (PROBLÉMU) Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA	34
2.1.1	Základní informace o věřiteli	34
2.2	Organizační struktura	35

2.2.1	Vznik pohledávek.....	36
2.2.2	Analýza odběratelů.....	36
2.3	Vymáhání pohledávek mimosoudní a soudní cestou	38
2.4	Analýza pohledávek	38
2.4.1	Doba obratu obchodní pohledávky	39
2.4.2	Doba obratu závazků	40
2.4.3	Pohledávky po splatnosti.....	41
2.4.4	Finanční analýza podnikatelského subjektu	47
2.4.5	Pohledávky z účetního a daňového hlediska.....	52
2.4.6	Shrnutí analýzy současného stavu.....	53
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ	
	Zdroje a popis tabulek	55
3.1	Databáze stálých, nových odběratelů	55
3.2	Zajištění pohledávek.....	57
3.2.1	Platba záloh	57
3.2.2	Termíny splatnosti kupní smlouvy	58
3.2.3	Porušení smluvních povinností	59
3.2.4	Notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti.....	59
3.3	Mimosoudní vymáhání	60
3.3.1	Inkasní agentura	60
3.3.2	Faktoringové služby	61
3.3.3	Pohledávky po splatnosti.....	62
3.4	Soudní vymáhání pohledávek.....	63
3.4.1	Nalézací řízení.....	63
3.4.2	Vykonávací řízení	65
3.4.3	Ekonomické, daňové a účetní hledisko	66

3.4.4 Shrnutí vlastních návrhů a zpětná vazba od podnikatelského subjektu	66
ZÁVĚR.....	67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
SEZNAM POUŽITELNÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	73
SEZNAM GRAFŮ	74
SEZNAM OBRÁZKŮ	75
SEZNAM TABULEK.....	76
SEZNAM VZORCŮ	78

ÚVOD

V dnešní době není nic neobvyklého, že i úspěšné podnikatelské subjekty musejí řešit nepříjemný zdlouhavý problém vymáhání pohledávek z obchodních vztahů.

Úspěšné řízení pohledávek je známkou stabilního chodu podnikatelského subjektu. Prioritou pro podnikatelský subjekt je prodat zboží či služby a následně od dlužníka v nejkratší době dostat zaplacené. Bohužel, obdržení platby do stanovené lhůty od dlužníka nebývá vždy samozřejmostí, což má bohužel za následek nejen to, že věřitel nebude schopen uhradit své závazky, ale bude se muset zabývat postupem, jak platební prostředky od dlužníka získat.

Na základě statistických údajů lze říci, že, i přes mírné zlepšení platební morálky od zákazníků (1), kdy uhradí dodavateli (věřiteli) platbu ve stanoveném termínu, nesmí podnikatelský subjekt spoléhat pouze na obchodní čest odběratele (dlužníka). Předběžná ochrana podnikatelského subjektu začíná před uzavřením obchodní smlouvy, kdy by měl podnikatelský subjekt řádně zvážit, co by ve smlouvě mělo být obsaženo, aby smlouva nejlépe ochránila věřitele.

Z toho důvodu jsem si vybrala uvedené téma, abych mohla danou problematiku zanalyzovat a pokusit se navrhnout zlepšení postupu řešení vymáhání pohledávek z obchodních vztahů. Bakalářská práce bude vypracována na podnikatelský subjekt, jehož předmětem podnikání je poskytování služeb a zboží v průmyslovém odvětví. Teoretická část je zacílena především na vznik, zajištění a vymáhání pohledávek z hlediska právního, účetního, daňového a ekonomického.

Analytická část práce vymezuje základní informace o podnikatelském subjektu, nastiňuje analýzu pohledávek po splatnosti za časové období 2015, 2016, 2017 a 2018, která zobrazí celkovou výši pohledávek. V uvedené části je také zpracována finanční analýza na vybraných ukazatelích za účetní rok 2015, 2016 a 2017, bohužel rok 2018 není uvedený, jelikož účetní výkazy pro daný rok prozatím nebyly sestaveny.

V závěru práce zhodnotím vlastní poznatky, které jsem získala během psaní bakalářské práce.

Podnikatelský subjekt byl ochoten spolupracovat pod podmínkou, že skutečný název nebude v práci uveden.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout podnikatelskému subjektu efektivnější proces vymáhání pohledávek po splatnosti a navrhnout vhodný způsob jejich zajištění. Práce se zaměřuje na subjekt, který si nepřeje být uveden pod skutečným názvem, pro potřeby práce bude vystupovat pod smyšleným označením ABC, s.r.o. I když, účetní jednotka působí na trhu od roku 1992, stále eviduje neuhrazené pohledávky po splatnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních částí. V teoretické části jsou zpracovány zdroje související s tématem práce. Především se zaměřuji na občanský zákoník, občansko-soudní řád, exekuční a insolvenční řád. Teorie je dále rozšířena pomocí odborné literatury, odborných internetových stránek a dalších právních předpisů.

V analytické části je rozebrán současný stav podnikatelského subjektu, a to zejména dosavadní zajištění a vymáhání pohledávek. Dále je také provedena finanční analýza zabývající se likviditou, dobou obratu pohledávek, závazků a vertikální analýzou. Poté jsou pohledávky rozděleny dle daných let a doby úhrady pohledávky po splatnosti. Na závěr analytické části jsou zobrazeny opravné položky z účetního a daňového hlediska.

Poslední část je věnována vlastním návrhům řešení, kde jsou uplatněny předchozí získané z předchozích částí, dle kterých podnikatelský subjekt může své pohledávky lépe zajistit a vymáhat.

Po oslovení již zmíněného subjektu a na základě osobního pohovoru jsem získala vnitřní informace o účetní jednotce a byly mi poskytnuty interní dokumenty pro zpracování práce.

Po nastudování právních předpisů, odborné literatury a interních dokumentů jsem získala informace pro zpracování analýzy problému. Na základě vypracované analýzy jsou zjištěné klíčové nedostatky podnikatelského subjektu a následně navržen postup zlepšení řešené problematiky.

1 TEORETICKÁ VÝCHODICKÁ PRÁCE: ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA

Tato část bakalářské práce vymezuje pojmy, které jsou nezbytné pro vysvětlení problematiky vymáhání pohledávek, jejich vznik, zánik, způsoby zajištění, mimosoudní a soudní vymáhání. Dále následuje vysvětlení pohledávek z účetního a daňového hlediska. Účetní a daňový aspekt zobrazuje, jakými způsoby se daná problematika řeší a jak se účtují z hlediska účetnictví. Poslední část pojednává o vybraných ekonomických ukazatelích, které v následující části budou aplikovány pro zhodnocení ekonomické situace podnikatelského subjektu.

1.1 Pohledávka a její příslušenství

Právní předpis pohledávek upravuje zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník (dále jen „NOZ“). S pohledávkou jsou spojena také příslušenství, mezi ně řadíme především úroky, úroky z prodlení a náklady spojené s jejím uplatněním (2, s. 21).

1.1.1 Vznik pohledávky

Právní strany věřitel a dlužník uzavřou smlouvu na základě které nejčastěji vznikají pohledávky vůči věřiteli. Vzniklá smlouva dává věřiteli právo na plnění od dlužníka, kdy má dlužník povinnost splnění dluhu. (28).

Závazky mohou vzniknout na základě jednání vyplývající z:

- právního činu,
- protiprávního činu,
- z jiné právní skutečnosti, která je podle právního řádu způsobilá (28).

Závazky z právního činu (jednání), mohou vzniknout z jednostranných právních jednání (např. veřejný příslib) i z dvoustranných právních jednání (nejčastěji ze smlouvy). „*Ustanovené o závazcích, které vznikají ze smluv, se použijí přiměřeně i na závazky vznikající na základě jiných právních skutečností*“ (28, § 1723).

1.1.2 Zajištění a utvrzení pohledávek

V obsahu ujednané smlouvy mezi věřitelem a dlužníkem, by mělo být zmíněno zajištění, popřípadě utvrzení dluhu. Věřitele to chrání před případným rizikem nesplacení dluhu a dává jistotu, že pohledávka bude ze strany dlužníka splněna. Na druhou stranu dlužník má motivaci svůj dluh splnit. Musíme rozeznávat pojem utvrzení pohledávky a zajištění pohledávky (28).

Utvrzení dluhu posiluje pozici věřitele při vymáhání pohledávky od dlužníka.

Zajištění pohledávky znamená, že neuspokojí-li pohledávku dlužník, bude plnění uhrazeno jiným způsobem. Mezi způsoby zajištění pohledávky patří, zadržovací právo, finanční záruka atd. (28).

1.1.3 Ručení

Ručení patří mezi nejčastěji využívané možnosti zajištění pohledávek. Neuhrazený závazek přechází na dlužníkovu ručitele (třetí osoba), který bude za původního dlužníka hradit závazek. Věřitel je povinen ručiteli sdělit informaci o tom, že dlužník nedodržel své povinnosti. V tom okamžiku přechází povinnosti na ručitele (28, §2018-2028).

1.1.4 Zadržovací právo

V NOZ je zadržovací právo upraveno v § 1395 - § 1399.

Při neplnění dlužnických povinností vůči věřiteli, je věřitel oprávněn zadržet movitou věc. Věřitel má povinnost prokázat právní důvod své pohledávky a následně bez zbytečných odkladů vyrozumět dlužníka o zadržené věci a jeho důvodech. „*Nelze zadržovat věc odňatou svémocně a lstivě* (3, s. 150) (2).

1.1.5 Finanční záruka

Finanční záruka je upravena v § 2029 NOZ. Vzniká prohlášením výstavce v záruční listině, že uspokojí věřitele podle záruční listiny do výše určité peněžní částky, nesplní-li dlužník věřiteli určitý dluh, anebo splní-li se jiné podmínky určené v záruční listině. Je-li výstavcem banka, zahraniční banka nebo spořitelna a úvěrní družstvo, jedná se o bankovní záruku.

Záruční listina vyžaduje písemnou formu (28).

1.1.6 Zajišťovací převod práva

Opět se jedná o zajišťovací instrument. Dlužník převede vlastnické právo (např. pohledávku) na věřitele. Neplní-li dlužník své povinnosti vyplývající ze smlouvy s věřitelem, má věřitel kompetenci/pravomoc si převedené právo ponechat. V opačném případě, kdy dlužník splní všechny své závazky vůči věřiteli, věřitel je povinen vlastnické právo zpětně převést na dlužníka (28, §2040–2044).

1.1.7 Postoupení pohledávky

Postupitel (věřitel) může postoupit svoji pohledávku celou, nebo její část postupníkovi (novému věřiteli) bez souhlasu dlužníka. Postupník nabývá i příslušenství, zajištění a práva spojená s pohledávkou. „*Nelze postoupit pohledávku, která zaniká smrtí nebo jejíž obsah by se změnou věřitele k tíži dlužníka změnil*“ (28, § 1879 - § 1886).

1.1.8 Utvrzení dluhu

Jak už bylo zmíněno, tak utvrzení dluhu nezajišťuje pohledávku věřitele, ale pouze posiluje postavení věřitele oproti postavení dlužníka (3, s. 105-106).

1.1.9 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta motivuje dlužníka k dodržení smlouvy. Pokud při porušení smlouvy vznikne věřiteli újma, může věřitel uplatnit sankci (3, s. 132). Smluvní pokuta může být uhrazena jak ve finančních prostředcích, tak i formou naturálií (3, 132-133). „*Zaplatí-li dlužník za porušení své povinnosti smluvní pokutu, nezbavuje ho to povinnosti plnit i nadále jeho dluh*“ (28, § 2048 - § 2052,).

V případě, kdy je smluvní pokuta nepřiměřeně vysoká, má dlužník právo požádat soud o snížení předmětní částky (28, § 2048 - § 2052,).

1.1.10 Uznání dluhu

Může se stát, že dlužník nebude z nějakého důvodu schopen uhradit své závazky. V nejlepším zájmu věřitele je, aby s dlužníkem sepsali uznání dluhu. Při uznání dluhu dlužníka se z obecné tří leté promlčecí lhůty stanovené § 652 NOZ prodlouží lhůta až na 10 let – ode dne uznání dluhu. V případě, že v uznání dluhu bude určena i doba, do které má být dluh zaplacen, začne desetiletá lhůta běžet od tohoto data. Uznání dluhu musí mít písemnou formu. (28, § 2053–2054).

1.2 Zánik pohledávky (závazků)

K zániku pohledávky dochází v situaci, kdy jsou právními stranami splněny podmínky smlouvy, která vznikla za účelem obchodu. Pohledávka (závazek) může zaniknout splněním dluhu, odstoupením, jednostranným zápočtem, výpovědí a dalšími způsoby uveden v (28, §1908 - § 2009).

1.2.1 Splnění dluhu

Splnění dluhu je řádně a včasné plnění závazku dlužníka. Pohledávka je tímto věřiteli uspokojena (28, § 1908–1913).

1.2.2 Započtení pohledávky

Započtení lze provést v případě, že oba účastníci si vzájemně evidují pohledávky. Zpravidla se započtení pohledávky uplatní mezi subjekty, které mají dodavatelsko-odběratelské vztahy. Jednostranné započtení lze provést bez souhlasu druhé strany při splnění zákonných podmínek. Pohledávka musí být během zápočtu splatná, vzájemná, stejný druh plnění a způsobilá k vymáhání u soudu (3, s. 28); (4, s. 229-230); (28, § 1982–1991).

Odstoupení

Jedna právní strana může odstoupit od smlouvy v případě zásadního porušení zákona, nebo podmínek smlouvy druhou právní stranou (28, § 2001–2005).

1.2.3 Prominutí a splnutí dluhu

Věřitel může dlužníkovi **prominout** dluh pouze se souhlasem dlužníka (28, §1995–1997).

Splnutí dluhu nastává v případě, že dlužník a věřitel splynou v jednu osobu a tím zaniknou práva i povinnosti (28, §1993–1994).

1.2.4 Dohoda

Dohoda je uzavřena mezi věřitelem a dlužníkem, kdy obě strany souhlasí se změnou obsahu závazku. Následně nový závazek nahradí předešlý závazek (28, § 1902).

1.2.5 Promlčení

Promlčení lze definovat jako ztrátu nároku věřitele na pohledávku. V případě vymáhání pohledávky u soudu by stačilo, aby dlužník vznesl námitku promlčení pohledávky a soud by nemohl věřiteli pohledávku přiznat. Dlužníkovi tím pádem povinnost uhradit pohledávku zaniká (28, § 609); (4, s. 131).

1.3 Vymáhání pohledávek

Nastane-li situace, kdy se dlužník zdráhá uhradit svoji pohledávku (dostát svým závazkům) je v nejlepším zájmu věřitele, aby svoji pohledávku po dlužníkovi vymáhal. Věřitel se může rozhodnout, zda bude vymáhat pohledávku mimosoudní, či soudní cestou.

1.3.1 Mimosoudní vymáhání pohledávek

Při evidenci pohledávky po splatnosti, by se měl věřitel bez odkladu zkontaktovat s dlužníkem a ujistit se, zda vystavená faktura vystavena byla dlužníkovi doručena a jestli je obeznámen se svým stávajícím dluhem. Věřitel může opět zaslat fakturu vystavenou, na které bude viditelně uvedeno, že se jedná o kopii, následně může doporučeně poslat dlužníkovi první písemnou upomínku, ve které bude uveden náhradní termín platby. V případě neúčinnosti předešlých postupů je v zájmu věřitele, aby zaslal písemnou upomínku. Součástí upomínky také bude uveden následný postup předání pohledávky k vymáhání soudní cestou, nebude-li uhrazena do sjednané doby (5, s. 142-143)

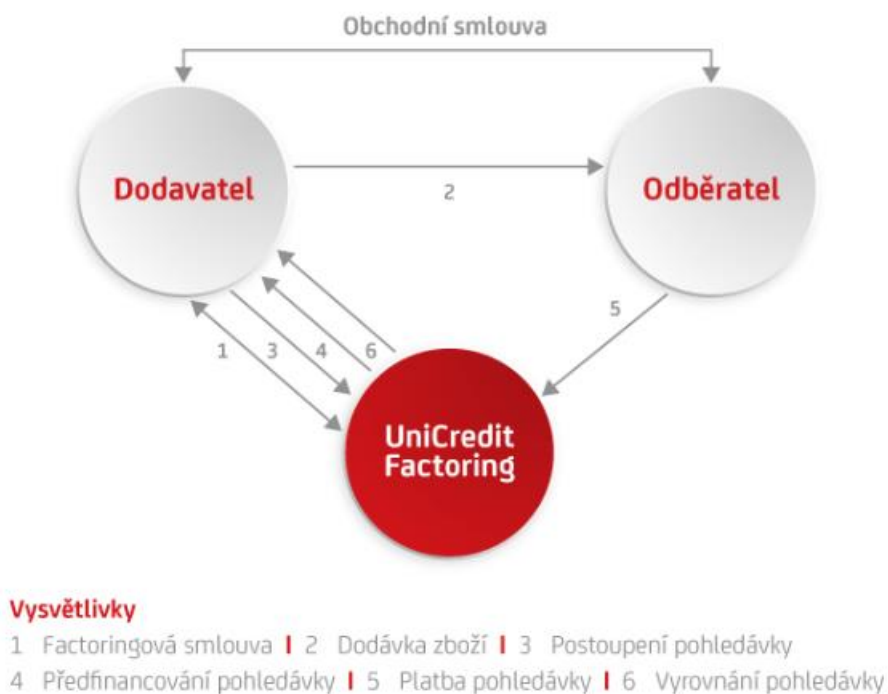
1.3.2 Faktoring

Faktoring lze definovat jako postoupení pohledávky. Faktoringová společnost odkoupí za úplatu od věřitele (postupitele), pohledávku. Faktoringová společnost většinou odkupuje krátkodobé pohledávky se splatností do 90 dní. Postupník (faktoringová společnost) převezme za postupitele veškerá práva i rizika (4, s. 238); (7).

Při uzavření smlouvy s faktoringovou společností je věřiteli většinou vyplaceno 70-90 % nominální hodnoty pohledávky. Až dlužník uhradí dlužnou částku faktoringové společnosti následně postupitel (původnímu věřiteli) obdrží (po odečtení nákladů faktoringové společnosti) zbylou částku (4, s. 237); (7).

Faktoring lze dělit na regresní a bezregresní.

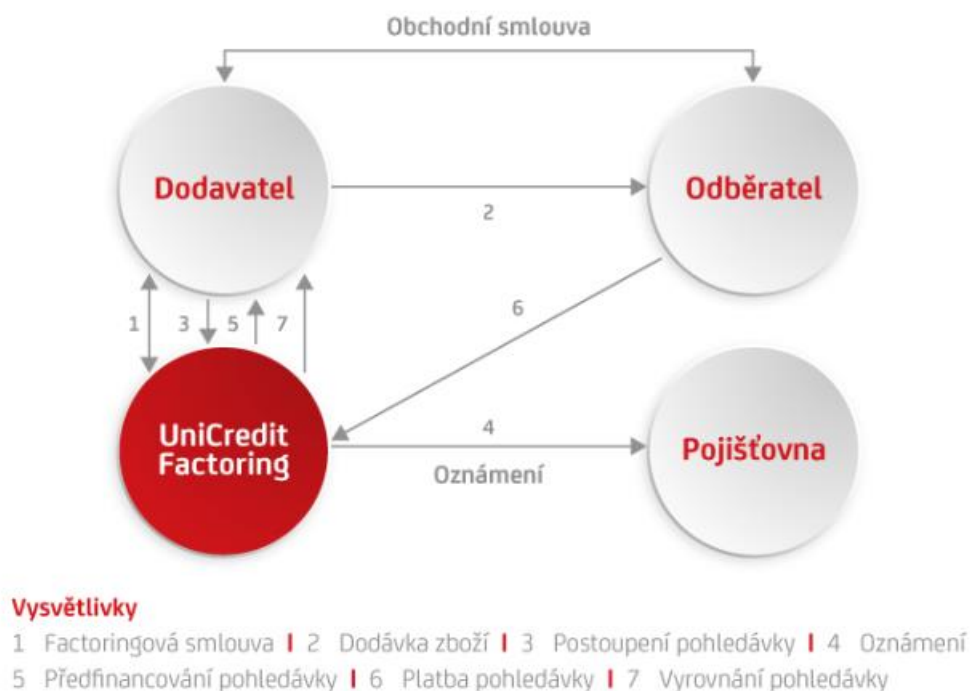
Regresní faktoring spočívá v tom, že pokud odběratel (dlužník) neuhradí své závazky ani po uplynutí regresní lhůty (obvykle 30 dnů po splatnosti), faktoringová společnost vrací pohledávku zpět věřiteli. Věřitel musí následně faktoringové společnosti vrátit zpět zálohu a uhradit náklady za služby společnosti (4, s. 237); (7).



Obrázek č. 1: Schéma regresního faktoringu

(Zdroj:7)

Bezregresivním faktoringem přechází veškerá rizika spojená s neuhrazením pohledávky na faktoringovou společnost. I v případě, že dlužník neuhradí pohledávku, faktoringová společnost uplatní vzniklou škodu u své pojišťovny. Následně je klientovi (věřiteli) vyplaceno pojistné plnění. Tenhle typ je oproti regresivnímu faktoringu dražší, a především u neprověřených odběratelů (dlužníků) z pohledu klienta faktoringové společnosti (6, s. 237); (7).



Obrázek č. 2: Schéma bezregresního faktoringu

(Zdroj: 7)

Výhody a nevýhody faktoringu z pohledu věřitele:

- „rychlé získání platebních prostředků,
- vyhnou se péči o inkaso, vč. výdajů s tím spojených,
- vysoké náklady faktoringu vč. časového rozložení plateb“ (8, s. 144).

1.3.3 Forfaiting

Forfaitingová společnost odkupuje zahraniční pohledávky s lhůtou splatnosti delší než devadesát dní, bez zpětného postihu původního věřitele. Při odkupu pohledávky, přecházejí veškerá rizika na forfaitingovou agenturu. Forfaitingová společnost „požaduje zpravidla před provedením odkupu pohledávek jejich bankovní zajištění“ (16, s.81); (8, s. 144); (4, s. 240 – 241).

Výhody a nevýhody forfaitingu z pohledu věřitele:

- *„rychlá úhrada pohledávky,*
- *přenesení rizika na forfaitra,*
- *náklady – nevýhoda“* (8, s. 145).

1.3.4 Inkasní agentura

Rychlejší vymáhání pohledávek oproti soudní cestě, poskytují inkasní agentury. Je ale třeba brát v potaz, o jaké pohledávky se jedná. Může se jednat o složitější případy (například nedostatek dokumentace k pohledávce), které ani inkasní agentura nebude moct získat od dlužníka, a navíc u takové složité pohledávky se můžou zvýšit náklady (9, s. 151-154); (10).

Klient inkasní agentuře hradí za jejich služby určité procento z inkasované částky. Většinou se jedná od 6 % do 30 % (9, s. 151-154); (10).

1.4 Soudní vymáhání pohledávek

Pokud veškeré dosavadní pokusy věřitele selžou a přesto chce, aby dlužník dostal svým závazkům, má poslední možnost obrátit se na státní systém – civilní soud (5, s. 5-6).

Postup vymáhání pohledávek soudní cestou lze rozdělit na dvě fáze. V první fázi (**nalézací řízení dle OSŘ**) soud přezkoumává, zda má věřitel na pohledávku nárok (hodnotí důkazy). Po úspěšném soudním přezkoumání, kdy jsou věřiteli přiznána práva věřitele nastává druhá fáze **vykonávací řízení** (5, s. 11a 64).

Vymáhání pohledávek po splatnosti soudní cestou upravují upravené právní předpisy:

- zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád (dále jen „OSŘ“)
- zákon č. 216/1964 Sb., o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů (dále jen „ZR“)
- zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (dále jen „EŘ“)
- zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (dále jen „IZ“)

1.4.1 Nalézací řízení dle OSŘ

Nalézací řízení je upraveno zákonem č. 99/1963 Sb. občanský soudní řád (dále jen OSŘ).

Nalézací řízení je zahájeno žalobou, která je sepsaná žalobcem (věřitelem) písemně nebo elektronicky. V podané žalobě musí být označení žalobce (věřitele) a žalovaného (dlužníka), kterému soudu je návrh určen, v jaké věci se žaloba týká, návrh řešení, rozhodující skutečnosti, důkazní prostředky, návrh rozhodnutí (tzv. žalobní petit), datum a podpis. Důkazními prostředky se rozumí například uzavřené smlouvy, faktury, výslechy svědků, znalecký posudek atd. Pokud je žaloba řádně sepsána žalobcem, musí být adresována na věcně a místně příslušný soud a uhrazen soudní poplatek. Adresa místně příslušného soudu se odvíjí podle trvalého bydliště, sídla nebo místa podnikání žalovaného (12, s. 35).

Proti rozsudku, který byl vyneseny v prvním stupni soudního řízení lze předložit odvolání. Odvolání (řádný opravný prostředek) proti rozsudku musí být podáno do 15 dnů od doručení písemného vyhotovení rozhodnutí. Soud druhého stupně může reagovat na odvolání tak, že ho buď potvrdí, vrátí soudu prvního stupně, nebo rozhodnutí změni (12, s. 35-36).

Druhá forma soudního rozhodnutí je **platební rozkaz** (zkrácené řízení), který je upraven § 172 - § 175 OSŘ. Soud může vydat platební rozkaz bez ústního jednání, pokud má k dispozici všechny podklady a v žalobě je uplatněno právo na zaplacení peněžité částky. V případě, že je žaloba podána elektronicky a peněžité plnění požadované částky žalobcem nepřesahuje 1 000 000 Kč, může soud vydat také elektronický platební rozkaz (5, s. 44).

1.4.2 Rozhodčí řízení

Aby k rozhodčímu řízení mohlo vůbec dojít, musí být mezi věřitelem a dlužníkem uzavřena písemnou formou rozhodčí doložka (popřípadě rozhodčí smlouva), kde je ujednáno že

v případě sporu mezi stranami bude rozhodovat jeden nebo více rozhodců, nebo stálý rozhodčí soud (5).

Rozhodčí řízení se zahajuje dnem, kdy žaloba byla obdržena stálému rozhodčímu soudu nebo rozhodci. „*Řízení se koná v místě dohodnutém stranami*“. V rozhodčím řízení mají obě strany rovné postavení při uplatňování svých práv. Strany se také mohou dohodnout na postupu řízení, kterým mají rozhodci řízení vést (5, s. 99).

Rozhodčí řízení končí právní mocí rozhodčího nálezu, nebo usnesením (33, § 23).

Rozhodčí řízení je jednoinstanční, tudíž je časově, formálně a finančně méně náročnější než soudní řízení, které je dvouinstanční. Na druhou stranu je nevýhodou, že řízení není veřejné a „*omezené možnosti řádných opravných prostředků proti rozhodčímu nálezu*“ (5, s. 98).

Tabulka č. 1: Porovnání nákladů v nalézacím řízení

(Zdroj: Zpracováno dle: 45)

Hodnota plnění	Listinný rozkaz	platební Elektronický platební rozkaz	Rozhodčí řízení
Do 10 000 Kč	1 000 Kč	400 Kč	10 000 Kč
10 001 - . 20 000 Kč	1 000 Kč	800 Kč	10 000 Kč
100 000 Kč	5 000 Kč	4 000 Kč	10 000 Kč
250 000 Kč	12 500 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
500 000 Kč	25 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
750 000 Kč	37 500 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
1 000 000 Kč	50 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč

1.4.3 Vykonávací řízení podle OSŘ a EŘ

Vykonávací řízení lze provést dvěma způsoby, dle **OSŘ** nebo **Exekučním řádem** (dále v textu EŘ).

Po nalézacím řízení, může nastat situace, kdy povinný (dlužník) neplní povinnosti udělené soudním rozhodnutím. Oprávněný (věřitel) „*může podat návrh na soudní výkon rozhodnutí*“ ve věci samé. Způsoby výkonu rozhodnutí se provádí na základě taxativního výčtu dle § 258 OSŘ (29).

Soudní výkon rozhodnutí

Soudní výkon rozhodnutí se provádí podle OSŘ.

„*Nesplní-li povinný dobrovolně, co mu ukládá vykonatelné rozhodnutí, může oprávněný podat návrh na soudní výkon rozhodnutí*“ (29) obdobně, jako by podával žalobu soudu (5, s. 64). V návrhu musí být také uvedeno také titul pro výkon rozhodnutí a způsob plnění povinného (dlužníka). U peněžitého plnění si povinný (věřitel) vyber jeden ze způsobů dle § 258, mezi které patří přikázání pohledávky, prodej movitých a nemovitých věcí, srážky ze mzdy atd. Soud vydá výkon rozhodnutí usnesením a následně dohlédne na jeho provedení (5, .64-63).

Tabulka č. 2: Sazebník poplatků vykonávacího řízení dle OSŘ

(Zdroj: Zpracováno dle: 29)

Hodnota předmětu sporu	Výše poplatku
Do 20 000 Kč	1 000 Kč
20 001 – 40 000 000 Kč	5 % z částky
Od 40 000 001 Kč	2 000 000 Kč a 1 % z částky přesahující 40 000 000 Kč

Exekuce dle EŘ

Exekucním řízením se zahajuje na základě exekučního návrhu oprávněného (věřitele). Dle § 43a EŘ lze zajišťovat majetek povinného nejdříve po vydání soudního pověření. Exekutor může provádět exekuční činnost na základě exekučního titulu nebo exekuční listiny viz § 40 EŘ. Způsob provedení exekuce může být pouze prostřednictvím nástrojů, které uvádí § 58–59 EŘ. Proti rozhodnutí může povinný (dlužník) podat odvolání do 15 dnů od doručení písemného rozhodnutí. Oprávněný si může vybrat exekutora § 28 EŘ. Exekutorovi náleží podle §90/2 EŘ odměna, kterou musí uhradit povinný, avšak v případě nedostatečné finanční výše majetku povinného (dlužníka), přechází povinnost úhrada odměny na oprávněného (věřitele) (30).

V následující tabulce jsou zobrazeny náklady za provedení exekuce.

Tabulka č. 3: Přehled nákladů za provedení exekuce

(Zdroj: Zpracováno dle 25)

Hodnota částky	Odměna exekutora vyjádřena procentem ze základu
Do 3 000 000 Kč	15 % (neméně 2 000 Kč) z hodnoty plnění
3 000 001 – 40 000 000	10 % z hodnoty plnění
40 000 001 – 50 000 000	5 % z hodnoty plnění
50 000 001 – 250 000 000	1 % z hodnoty plnění

1.4.4 Insolvenční řád

Pokud je dlužník v úpadku, věřitel se může domáhat svého práva za pomoci insolvenčního řízení. Insolvenční řízení je zahájeno podáním návrhu věcně příslušnému soudu (14, s. 359-360). Návrh může být zaslán v listinné, elektronické podobě, popřípadě zaslán datovou schránkou. Návrh musí být podepsán osobou, která jej podala. Dlužník se ocitá v úpadku za předpokladu, že už není schopen hradit peněžité závazky po dobu delší než 30 dnů po splatnosti dvěma a více dodavatelům (Zákon č. 182/2006 Sb., § 3). Dle §109 zákona č. 182/2006 Sb., nelze věřitelem podat žalobu na dlužníka, pokud se to týká majetkové podstaty – jiná majetková práva. V insolvenčním řízení věřitel své pohledávky po dlužníkovi domáhá na základě uplatnění přihlášky. Pohledávky, která se v insolvenčním řízení nepřihlašují, mohou být vymáhány samostatnou žalobou věřitele. (14, s. 360).

V České republice **řešení úpadku** definuje druhá část zákoníku č.182/2006 Sb. a nabízí tři řešení v podobě konkursu, reorganizace, oddlužením a zvláštními způsoby řešení úpadku, které tento zákon stanoví pro určité subjekty nebo pro určité druhy případů (31, § 4).

Uplatňování pohledávek v insolvenčním řízení

Věřitel je dle §2 písm. 2 IZ oprávněn přihlásit svoji pohledávku do insolvenčního řízení. Pokud tak neučiní, nárok na pohledávku zanikne po ukončení insolvenčního řízení. Dlužníkův úpadek může být řešen oddlužením a tím pádem může insolvenční soud osvobodit dlužníka od zbývajících dluhů. (§ 414 odst. 2 IZ) (3).

1.4.5 Notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti

Sepsáním notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti mezi věřitelem a dlužníkem je dlužník povinen splnit svůj závazek. Při porušení povinností z dlužnickovy strany může věřitel rovnou zahájit soudní výkon rozhodnutí, nebo exekuční řízení, aniž by se účastnil nalézacího řízení a dokazoval svůj nárok na pohledávku. (34, § 71a – 71c).

1.5 Daňová a účetní problematika pohledávek

Následující část je zaměřena na účetní a daňovou problematiku pohledávek a na to jakým způsobem pohledávky ovlivňují ekonomickou stránku účetní jednotky.

Účetní část se věnuje evidenci, oceňování, účtování, časovému rozlišení pohledávek a tvorbě opravných položek a odpisů. Z daňového hlediska jsou pohledávky zobrazeny prostřednictvím opravných položek k pohledávkám a odpisem pohledávek.

V daňové a účetní části se vyskytují níže uvedené ustanovení:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „ZoÚ“),
- vyhláška č. 500/2002 Sb.,
- zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů (dále jen „ZoR“),
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (dále jen „DZP“).

1.6 Pohledávky z účetního hlediska

V účtové třídě 3 se účtují pohledávky bez ohledu na jejich splatnost. Krátkodobé pohledávky jsou splatné do 1 roku, dlouhodobé pohledávky mají splatnost delší než 1 rok. „Při uzavírání účetních knih je ale nutno posuzovat zůstatkovou dobu splatnosti“ (17, s. 178). Následně jsou pohledávky v rozvaze rozděleny na dlouhodobé, popřípadě krátkodobé (17, s. 178-179).

Důležité je si uvědomit, že i když pohledávka je stále neuhrazena dlužníkem, tak se pohledávky evidují jako tržby. Tržby se nacházejí ve výnosech a výnosy vstupují co výsledku hospodaření.

Z výsledku hospodaření se pak určuje výše daňové povinnosti. Daňový dopad lze právě řešit již zmíněným odpisem pohledávek (18, s. 84).

1.6.1 Účtování pohledávek

Následně je uveden příklad, jak se účtují pohledávky (dlouhodobé i krátkodobé) z obchodních vztahů.

Syntetické účty v rámci účtové skupiny:

311 – pohledávky z obchodních vztahů,

313 – pohledávky za eskontované cenné papíry,

314 – poskytnuté zálohy a závdavky – dlouhodobé i krátkodobé,

315 – ostatní pohledávky (19, s. 116)

Tabulka č. 4: Účtování pohledávek

(Zdroj: Zpracováno dle 20, s. 223)

Číslo operace	Popis operace	MD	D	Částka
1.	FV – za poskytnutou službu	311		100 000 Kč
	21 % DPH		343	21 000 Kč
	Prodejní cena bez DPH		602	79 000 Kč

1.7 Zápočet pohledávky

Zápočet pohledávky lze provést, za předpokladu že si smluvní strany navzájem dluží a na základě toho provést zápočet pohledávky vůči dluhu druhé strany. (20, s. 228-229).

Syntetické účty v rámci účtové skupiny:

131 – pořízení zboží,

311 – pohledávky z obchodních vztahů,

321 – dluhy z obchodních vztahů,

343 – daň z přidané hodnoty (19, s. 229),

Tabulka č. 5: Účtování zápočtu

(Zdroj: Zpracováno dle 20, s. 229)

Číslo operace	Název operace	MD	D	Částka
1.	Pohledávka (počáteční stav)	311		75 000 Kč
2.	Nákup zboží		321	50 000 Kč
	DPH	343		10 500 Kč
	Cena bez DPH	131		39 500 Kč
3.	Proučtování zápočtu	321	311	50 000 Kč
Stále má vůči nám odběratel závazek ve výši 25 000 Kč.				

1.8 Postoupení pohledávky

Jak už bylo uvedeno v předchozí kapitole teoretické části 2.1.8 postoupením pohledávky se rozumí, že pohledávka přechází z původního majitele (postupitel) na nového majitele (postupníka). S pohledávkou přechází veškerá práva s ní spojenou včetně příslušenství (20, s. 224).

1.9 Oceňování pohledávek

Oceňování pohledávek upravuje ZoÚ § 25 a vymezuje jakým způsobem se při vzniku pohledávky oceňují.

Při nabytí za úplatu jsou pohledávky oceněny **jmenovitou** hodnotou (pořizovací cena). Do pořizovací ceny pohledávek jsou zahrnuty i přímé náklady spojené s pořízením (např. znalecké posouzení pohledávek, provize atd.). *“V oceňování pohledávek se neprojevuje změna časové*

hodnoty peněz, což při vyšší inflaci může vést k poklesu reálné hodnoty pohledávek“ (20, s. 212).

Do ocenění pohledávek se musí promítnout případné riziko jejich nesplacení za pomoci opravné položky. Pohledávky určené k obchodování se řídí dle §27 ZoÚ, pohledávky jsou oceněny **reálnou** hodnotou. Oceňování pohledávek je provedeno k poslednímu dni účetního období (20, s. 212-213).

Reálnou hodnotu lze určit za pomoci znalce či kvalifikovaným odhadem. Změny jsou účtovány buď na nákladových, nebo na výnosových účtech (20, s.213).

1.10 Opravné položky k nepromlčeným pohledávkám

Účetní Opravné položky zobrazují dočasné snížení hodnoty majetku. Lze stále předpokládat, že bude uhrazena původní cena pohledávky (17, s. 189-193).

Účetní opravná položka patří mezi nástroje k zachování zásady opatrnosti účetní jednotky. Představuje přímé snížení hodnoty pohledávky, která následně snižuje výsledek hospodaření věřitele. Opravná položka může být tvořena pouze do výše pohledávky a nepatří mezi daňově uznatelné výdaje (17, s. 185-186).

Tvorba opravné položky je účtována na vrub do účtové skupiny 55x na stranu MD. Při uhrazení pohledávky se musí opravná položka zrušit na účtovou skupiny 55x na stranu D. (20, s. 232-233).

Z daňového hlediska opravná položka může být tvořena pouze k pohledávkám po lhůtě splatnosti a nesmí být promlčena. Pohledávku lze jednorázově odepsat dle ZDP § 24 odst. 2 písm. y) a ZoR. Pokud pominou důvody k tvorbě zákonných opravných položek, musí se opravné položky zrušit. Za pomoci daňových opravných položek, lze daňově optimalizovat (17, s. 186-187).

Opravné položky k pohledávkám, které vznikly po 1.1.2014 lze dle §8a odst. 1, ZoR uplatnit za podmínky (17, s. 192), „že od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- a) **18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,**
- b) **30 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky“ (37).**

Opravná položka k nabyté pohledávce postoupením se může tvořit pouze v případě, že: „*Bylo ohledně těchto pohledávek zahájeno rozhodčí, soudní nebo správní řízení, jehož se poplatník daně řádně účastní*“ (17, s. 187) a hodnota překročila hodnotu 200 000 Kč bez příslušenství. (17, s. 187-188).

1.11 Odpis pohledávek

Odpis pohledávek na rozdíl od opravných položek vyjadřuje trvalé snížení hodnoty majetku. Účetní jednotky evidující pohledávky po splatnosti navyšují hospodářský výsledek, ze kterého se odvádí daň z příjmů. Výsledek hospodaření zobrazuje jak účetní, tak i finanční situaci, za pomoci odpisů pohledávek se zkreslení informací minimalizuje (17, s. 187.192).

Nedobytná pohledávka je taková, která pozbývá naděje na zaplacení od dlužníka. Odpis takové pohledávky je možný pouze v případě, že je pohledávka prokazatelně nedobytná. Podmínky pro stanovení nedobytnosti jsou uvedeny v zákoně o daních z příjmu (§ 24, odst. 2, písm. y) (52).

Účetní odpis je proveden na nákladových účtech 546 – Odpis pohledávky. Plné či částečné odepsané pohledávky jsou evidovány ve jmenovité hodnotě na podrozvahových účtech (17, s. 187-189).

Daňový jednorázový odpis je možné provést dle ZDP § 24 odst. 2 písm. y). Odpisy se účtují na nákladovou stranu rozvahy na účet 546 – Odpis pohledávky. U pohledávky, která nepřekročila dobu po splatnosti 18 měsíců, nebylo zahájeno rozhodčí či soudní řízení, nesmí být vytvořena opravná položka. To platí také u pohledávek nabytých postoupením, je-li jejich jmenovitá hodnota vyšší než 200 tisíc Kč (17, s. 188).

1.12 Pohledávky z ekonomického pohledu

V následující kapitole je vysvětlen pojem cash flow a zbytek kapitoly je věnován vybraným ukazatelům finanční analýzy. Za pomoci vybraných nástrojů z finanční analýzy získám informace potřebné pro zjištění vlivu neuhrazených pohledávek na finanční situaci společnosti a rozklíčovat jaké problémy s jejich úhradou.

1.12.1 Cash flow

Výkaz cash flow neboli skutečný tok peněžních prostředků zobrazuje časový nesoulad mezi příjmy a výdaji. Peněžní prostředky jsou sledovány za určité období „jedná se o základní východisko pro řízení likvidity podniku“ (21, s. 104).

1.12.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza patří mezi absolutní ukazatele zobrazující majetkovou a finanční strukturu podniku. Časové srovnání v procentuálním vyjádření jednotlivých položek účetní rozvahy (22, s. 71).

Obecný vzorec:

$$\text{Vertikální analýza aktiv} = \frac{\text{vybraná položka}}{\text{celková aktiva (pasiva)}} * 100$$

Vzorec 1: Vertikální analýza (Zdroj: 22, s. 71)

1.12.3 Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity vyjadřuje platební schopnost podnikatelského subjektu. Jde o poměr toho, co má podnikatelský subjekt hradit s tím, čím může uhradit své závazky.

Existují tři druhy likvidit:

- běžná
- pohotová
- okamžitá (8, s. 75).

Běžná likvidita

Někdy také nazývána ukazatelem solventnosti nebo ukazatelem pracovního kapitálu. Ukazuje, jak by byl podnik „schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost“. V oběžných aktivech se mohou vyskytovat ovlivňující faktory, které nebudeme brát ve výpočtu v úvahu například krátkodobé závazky. Optimum je uvedeno v rozmezí 1,5 – 2,5, avšak v různých knižních publikacích se může doporučené optimum lišit. Čím vyšší hodnota tím menší riziko platební neschopnosti (23, s. 50).

Vzorec:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé dluhy}}$$

Vzorec 2: Běžná likvidita (Zdroj: 23, s. 50)

Pohotová likvidita

U podniků, jejichž předmětem podnikání je výhradně poskytování služeb, se pohotová likvidita blíží hodnotě běžné likvidity. U výrobních podniků se oba poměry můžou výrazně lišit. Uváděné optimum je mezi 1 až 1,5. Vyšší hodnota je příznivá z hlediska věřitelů, ale pro management podniku je to signál malé výnosnosti podnikání (23, s. 50).

Vzorec:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 3: Pohotová likvidita (Zdroj: 23, s. 50)

Okamžitá likvidita

Andriana Knápková má okamžitou likviditu uvedenou ve své odborné publikaci pod názvem **hotovostní likvidita**. Likvidita udává, zda jsou efektivně využity finanční prostředky, či ne. Hodnoty v rozmezí 0,2 – 0,5 svědčí o efektivním využití finančních prostředků, naopak vysoké hodnoty svědčí o neefektivnosti (22, s. 95).

Vzorec:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 4: Pohotová likvidita (Zdroj: 22, s. 95)

1.12.4 Doba obratu závazků

Tímto ukazatelem můžeme zjistit platební morálku podniku vůči dodavatelům neboli jak dlouho podnikatelský subjekt odkládá platby faktur od dodavatelských subjektů. Můžeme také definovat, kolik dní podnik čerpá dodavatelský úvěr. Je vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší nebo rovna než hodnota ukazatele Doba obratu pohledávek (22, s. 109).

Vzorec:

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky\ vůči\ dodavatelům}{Denní\ tržby} \times 360$$

Vzorec 5: Doba obratu závazků (Zdroj: 22, s. 109)

1.12.5 Doba obratu obchodních pohledávek

Je pojem, který označuje, kolik dní trvá, než jsou pohledávky převedeny na peníze (inkasovány). Doporučená hodnota je maximální doba splatnosti pohledávky. V případě, že je doba obratu obchodních pohledávek delší než doba stanovená na vystavené faktuře, nastává časová prodleva, která může ohrozit plynulý peněžní cyklus podniku (22, s. 108).

Vzorec:

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Obchodní\ pohledávky}{Denní\ tržby} \times 360$$

Vzorec 6: Doba obratu pohledávek (Zdroj: 22, s. 108)

1.13 Shrnutí teoretické části

V první části teoretické kapitoly jsou z právního hlediska vymezeny všechny základní pojmy spojené se vznikem, průběhem a zánikem pohledávky. Dále jsou také uvedeny postupy řešení neuspokojené pohledávky a to mimosoudní, či soudní cestou. Druhá část definuje pohledávky z účetního a daňového hlediska, způsob účtování, tvorba opravných položek a oceňování. Poslední část se zabývá pohledávkami z ekonomického hlediska na vybraných ukazatelích finanční analýzy, které v následující kapitole zhodnotí finanční zdraví podnikatelského subjektu.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU (PROBLÉMU) Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA

Na úvod analytické části představím podnikatelský subjekt základními informacemi. Následně jsou uvedeny dosavadní způsoby evidování, řízení a vymáhání pohledávek podnikatelského subjektu. Pro důkladné porozumění problému jsou proto za roční období 2015, 2016, 2017 a 2018 graficky zobrazeny pohledávky po splatnosti. Informace k pohledávkám po splatnosti mi byly poskytnuty podnikatelským subjekt prostřednictvím elektronické pošty.

Pohledávky z ekonomického hlediska jsou zobrazeny finanční analýzou. Potřebné informace pro finanční analýzu jsou čerpány z veřejně přístupných dat obchodního rejstříku www.justice.cz, Především z účetních závěrek za roky 2015, 2016 a 2017 Účetní uzávěrka za rok 2018 bude veřejně přístupna až po podání daňového přiznání, jelikož je účetní závěrka ověřena auditorem, lhůta pro podání daňového přiznání se prodlouží o 3 měsíce. Proto v ukazatelích finanční analýzy není uveden rok 2018. Účetní jednotka zveřejňuje potřebné doklady až po podání daňového přiznání (41).

2.1.1 Základní informace o věřiteli

Podnikatelský subjekt si přeje zůstat v anonymitě, a z toho důvodu bude v bakalářské práci uveden pod označením ABC.

Právní forma podnikání: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví, činnost účetních poradců, vedení účetnictví

Základní kapitál: 4 000 000 Kč

Datum vzniku: 30. dubna 1992 zápisem do Obchodního rejstříku

Hlavní obchodní artikl společnosti: strojírenské, pneumatické, elektrotechnické a filtrační elementy, vzduchovací a čerpací technika a nové technologie

Počet zaměstnanců: 25

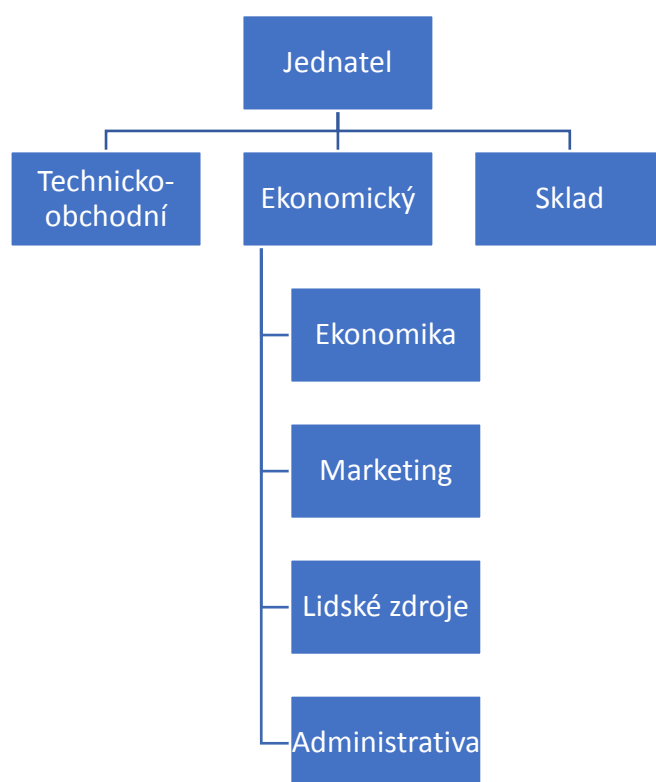
DPH: Plátcí DPH

(Zdroj: 38)

2.2 Organizační struktura

Na vrcholu organizační struktury se nachází jednatel podnikatelského subjektu. Jednatel je zodpovědný za podnikatelskou činnost.

Vzhledem k tomu že se jedná o podnikatelský subjekt, který vykonává podnikatelskou činnosti v technickém odvětví, je zcela na místě, že největší počet zaměstnanců pracuje na technicko-obchodním oddělení, kde se nacházejí manažeři produktu a prodejní technici. Hned za technicko – obchodním oddělení se dle počtu zaměstnanců nachází oddělení sklad, kam také spadá expedice. V Poslední v řadě je ekonomický úsek, bez kterého by žádný podnikatelský subjekt nemohl řádně fungovat (38).



Obrázek č. 3: Organizační struktura kapitálové společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39)

2.2.1 Vznik pohledávek

Pohledávka vzniká v okamžiku, kdy mezi sebou smluvní strany uzavřou smlouvu. Smlouva je pro všechny skupiny zákazníků stejná, jen se liší doba splatnosti. Kupní smlouva je uzavřena písemnou formou a neobsahuje žádné zajišťující instrumenty uvedené v teoretické části práce.

Uzavřením kupní smlouvy se odběratel (dlužník) zavazuje k dodržení obecných smluvních podmínek. Kupní smlouva obsahuje **smluvní pokutu** (kapitola 1.1.9) uvedenou v obchodních podmínkách věřitele, v nichž je uvedeno, že do doby uhrazení pohledávky, je dodané zboží stále v majetku věřitele. V případě, že dlužník řádně neuhradí pohledávku do termínu splatnosti, může dostat pokutu. Pokuta je vyměřena ve výši 0,075 % z dlužné částky a počítá se za každý den prodlení (38).

Doba splatnosti faktury vystavené záleží, zda se jedná o nového, standartního či VIP zákazníka (odběratele) viz kapitola 2.2.2. Skupina **nových zákazníků** má na uhrazení vystavené faktury standartních 30 dní. **Standartní zákazníci** dobu splatnosti závazku 30–60 dní a VIP zákazníci 60–180 dní. U standartních a VIP zákazníků je doba prodloužena až na vyžádání zákazníka (38).

V tomto případě kupní smlouvu může uzavřít každá osoba v podnikatelském subjektu, která k tomu má pravomoci, ve vybraném podnikatelském subjektu se jedná o 8 osob, avšak při překročení částky 1 000 000 Kč musí uzavřít smlouvu jednatel podnikatelského subjektu.

Účetní jednotka, má pověřenou jednu kompetentní osobu, která řeší problematiku spojenou s pohledávkami, avšak úzce nespolupracuje s účetním oddělení (38).

2.2.2 Analýza odběratelů

Analýza odběratelů se skládá z nových, standartních a VIP zákazníků, které budou podrobněji rozepsány v níže uvedené podkapitole.

Z teoretické části lze vyvodit důležitost toho, s kým je kupní smlouva uzavřena. Než proběhne podepsání smlouvy mezi odběratelem a dodavatelem je důležité ověření důvěryhodnosti odběratele. Ověření důvěryhodnosti odběratele lze získat například kontrolou insolvenčního, obchodního rejstříku. Po této kontrole jsme schopni přibližně odhadnout riziko spojené

s odběratelem. Věřitel uzavírá tento druh kupní smlouvy písemně s fyzickými a právními osobami (dlužníci) (38).

Účetní jednotka si sama spravuje svoji databázi odběratelů. Databáze je aktualizována jednou za 3 měsíce. Ke kontrole je využívána veřejně dostupná internetová stránka www.isir.justice.cz. Pověřená osoba provádějící kontrolu vidí, zda je potencionální – stálý zákazník veden v insolvenčním rejstříku. Kupní smlouva není uzavřena, pokud je stálý – potenciální zákazník evidován v insolvenčním rejstříku (38). Je-li potencionální zákazník evidovaný v insolvenčním rejstříku, není s ním uzavřena kupní smlouva. V případě, kdy tato situace nastane u stálého zákazníka, je to řešeno například omezením objednávky, vyvázána smlouva nebo vystavením zálohové faktury (38).

Stálí zákazníci jsou účetní jednotkou rozděleni do tří skupin:

1. noví zákazníci,
2. standart zákazníci,
3. VIP zákazníci.

Nový zákazníci

Nový zákazníci jsou ti, kteří uzavírají obchodní smlouvu poprvé a účetní jednotka je ještě nemá v databázi. Po základním ověření prostřednictvím insolvenčního rejstříku může být uzavřena smlouva. Noví zákazníci oproti stálým, nebo VIP zákazníkům nemají výhodu v platebních podmínkách. Musejí za zboží zaplatit hotově, dobírkou nebo uhradit 50 % zálohu u vystavené faktury nad 150 000 Kč. U dodané faktury, která nepřesáhne částku 150 000 Kč, není vyžadována faktura (38).

Standart zákazníci

Označení „standard zákazníci“ užívá společnost v případě, kdy je již první pohledávka uhrazena včas (38).

Výsadu oproti novým zákazníkům mají, že nejsou povinni platit za zboží hotově, dobírkou, uhradit zálohu a mohou požádat o delší dobu splatnosti u vystavené faktury. Ze všech třech skupin zákazníků se v této skupině nachází největší počet zákazníků z databáze účetní jednotky (38).

VIP zákazníci

Mezi VIP zákazníky jsou zařazeni odběratelé, kteří tvoří 35 % z celkového obrátu podnikatelského subjektu. Ve skupině je evidováno 13 odběratelů. Výsadou pro skupinu VIP zákazníků je, že jim umožněna nejdelší doba splatnosti vystavené faktury, a to 180 dní (38)

2.3 Vymáhání pohledávek mimosoudní a soudní cestou

Problematiku pohledávek má na starosti jedna pověřená osoba. Pověřená osoba na konci každého týdne kontroluje splatné a nesplatné pohledávky. Při pohledávkách po splatnosti je dlužník kontaktován cca 14 dní po termínu splatnosti pohledávky. Buď je informován elektronickou cestou – e-mailem, kde je faktura obsažena v příloze anebo telefonátem, kde jsou o neuhrazené pohledávce informováni (41).

Po neúspěšném pokusu následuje zaslání 1. písemné upomínky. V případě, kdy je pohledávka stále neuhrzena, zasílá 2. písemnou. Třetí upomínka je zaslána doporučeně poštou, na rozdíl od předchozích dvou upomínek je dlužník upozorněn, že se jedná o **poslední pokus smíru**. Pokud i po posledním pokusu smíru dlužník na výzvu uhrazení pohledávky stále nereaguje je předána věc advokátní kanceláři. Advokátní kancelář na základě poskytnutých podkladů od věřitele zasílá dlužníkovi návrh na žalobu. Dle zkušenosti podnikatelského subjektu zpravidla dlužník svoji pohledávku uhradí (41).

Pokud je dlužník v platební neschopnosti, je situace řešena platební neschopnost dlužníka je situace řešena písemné uznání dluhu, započtení pohledávky, či uzavření splátkového kalendáře (41).

V případě, že se s dlužníkem nelze dohodnout na mimosoudní cestě, nastává uplatnění práva soudní cestou. Advokátní kancelář předává návrh žaloby na věcně a místně příslušný soud, zastupuje věřitele u soudu a přebírá odpovědnost v postupech soudního procesu (41).

2.4 Analýza pohledávek

Pro lepší pochopení problému je důležité provést analýzu pohledávek a zjistit tak, nedostatky daného subjektu. Jedná se především o dobu obrátu obchodní pohledávky, dobu obrátu závazku

a analýzu pohledávek za jednotlivá účetní období. Konkrétně se jedná o rok 2015, 2016, 2017 a 2018 (42).

2.4.1 Doba obratu obchodní pohledávky

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.11.4, doba obratu pohledávky vyjadřuje období, které uběhne od okamžiku prodeje až po uhrazení dlužné částky kupujícím. Následující tabulka obrazuje dobu obratu pohledávek za 4 sledovaná období. Z výsledků je patrné, že doby obratu pohledávek jsou za jednotlivé roky srovnatelné. Mezi nejkratší 34 dní (za rok 2017) a nejdelší 42 dní (za rok 2014) je rozdíl 8 dnů. Vzhledem k trendu snižovat dobu obratu pohledávek lze přepokládat, že se platební morálka dlužníků zlepšila (40).

Tabulka č. 6: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

Rok	Výše pohledávek z obchodních vztahů (v tisících Kč)	Výše tržeb (v tisících Kč)	Doba obratu pohledávek vyjádřena ve dnech
2014	30 199	258 598	42
2015	31 626	288 899	39
2016	31 423	276 348	41
2017	28 060	295 839	34

Na základě vypočítaných údajů lze konstatovat, že doba obratu pohledávek se za sledované roky od sebe téměř neliší. Pokud vezmeme v úvahu, že vystavené faktury mají splatnost 30 dnů, tak by pro věřitele znamenala že všechny vydané faktury byly uhrazeny po splatnosti. Na druhou stranu faktury vystavené se splatností nad 30 dní by byly všechny uhrazeny v čas. Nejdelší doba obratu pohledávek je vypočítána v roce 2014 a to 42 dní, zatím co nejkratší je zaznamenána v roce 2017, kdy doba obratu pohledávek je 34 dní. Dle tabulky uvedené výše lze říci, že se platební morálka dlužníků postupně za uplynulé účetní období zlepšila.

2.4.2 Doba obratu závazků

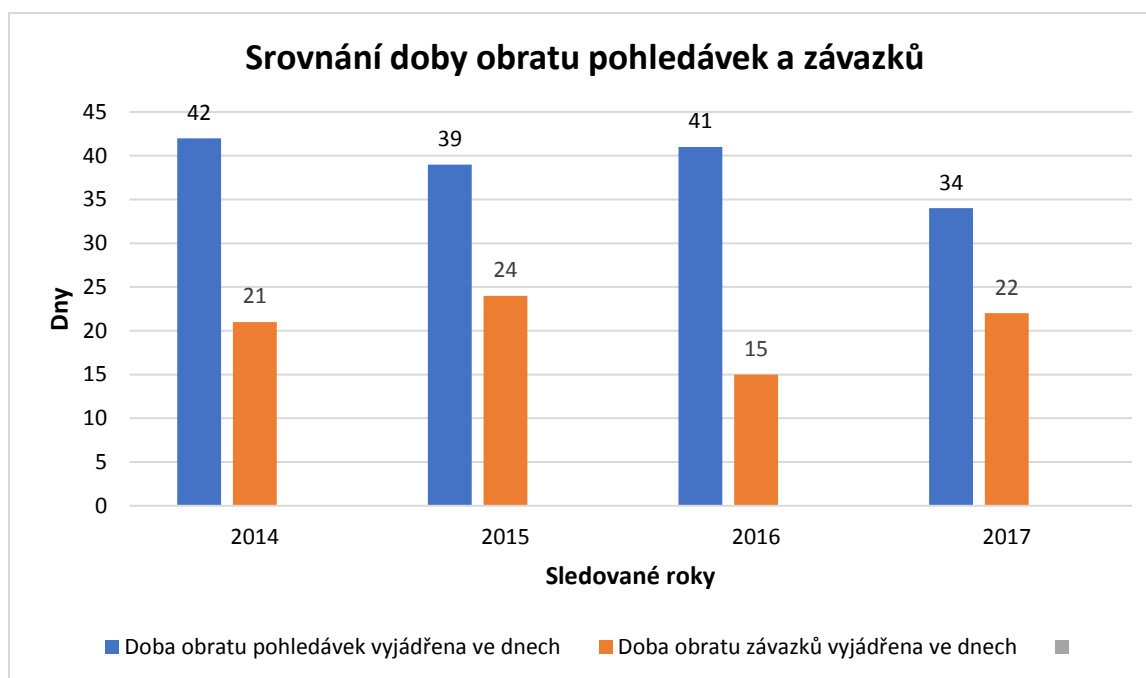
Doba obratu závazků zobrazuje, za jakou dobu věřitel hradí své závazky. V tabulce č. 7 lze vidět, že doba obratu závazků se pohybuje v rozmezí od 15 do 24 dní. Největší odchylka je mezi roky 2015 a 2016. V roce 2015 byl závazek uhrazen v průměru za 24 dní, naopak v roce 2016 se jednalo o 15 dní, rozdíl je tedy 9 dní. Avšak vezmeme-li v potaz, že se jedná o závazky splatné do 30 dnů, tak podnikatelský subjekt hradí své závazky včas (40).

Tabulka č. 7: Doba obratu závazku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

Rok	Výše pohledávek závazků z obchodních vztahů (v tisících Kč)	Výše (v tisících Kč) tržeb	Doba obratu závazků vyjádřena ve dnech
2014	15 022	258 598	21
2015	19196	288 899	24
2016	11 321	276 348	15
2017	17842	295 839	22

Grafické srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků přehledně zobrazuje jaký je mezi nimi rozdíl. Již při prvním pohledu je zřejmé že doba obratu pohledávek je mnohonásobně větší než doba obratu závazků.



Graf č. 1: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

Graf názorně zobrazuje srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků z obchodních vztahů. Jednoznačně je doba obratu závazků ve dnech kratší než doba obratu pohledávek. Největší rozdíl doby obratu pohledávek a doby obratu závazků za sledované období 2014-2017 se nachází v roce 2016 a to o 26 dní. Druhý největší rozdíl je v roce 2014, který činí 21 dní a následující rok 2015 o 15 dní a v poslední roce 2017 o 17 dní. V případě, že by se podnikatelský subjekt dostal do finančních potíží a byl časově odkázaný na finanční prostředky od svých dlužníků, lze předpokládat, že by se včasná platební morálka za závazky k současné podobě zhoršila. Při setrvání situace by musel podnikatelský subjekt k úhradě svých závazků využít jiné peněžní prostředky, popřípadě využít podnikatelský úvěr.

2.4.3 Pohledávky po splatnosti

Věřitel vykazuje pohledávky v nominální hodnotě, která je ponížena o opravné položky k pochybným (nedobytným) pohledávkám.

Celkové sumy neuhrazených pohledávek za sledované roky jsou následující:

- pohledávky po termínu splatnosti k 31.12. 2015 jsou 14 007 000 Kč,

- pohledávky po termínu splatnosti k 31.12. 2016 jsou 19 065 107 Kč,
- pohledávky po termínu splatnosti k 31.12. 2017 jsou 34 541 000 Kč,
- pohledávky po termínu splatnosti k 31.12. 2018 jsou 12 150 196 Kč (42)

Stav pohledávek za rok 2015

Tabulka č. 8: Stav pohledávek za rok 2015

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42)

Pohledávky po splatnosti	Výše pohledávek (v Kč)
0–30 dní	7 837 000
31–90 dní	2 647 000
91–180 dní	638 000
181–360 dní	24 000
přes 360 dní	2 861 000
Celková výše pohledávek po splatnosti	14 007 000

Největší část z celkové částky pohledávek po splatnosti tvoří skupina do 30 dní. Jak už bylo zmíněno v kapitole č. 2.2.1, tak na uhrazení vystavené faktury do 30 dní je typické pro nové a standardní zákazníky. Jelikož se v této skupině nachází nejvíce zákazníků z celkového počtu odběratelů účetní jednotky, tak je to očekávatelné. Největší riziko pro podnikatelský subjekt je částka 2 861 000 Kč, která je evidována po splatnosti déle než 1 rok. Pro podnikatelský subjekt to znamená, že pokud bude částka evidována déle než 18 měsíců, bude moci u částky provést daňovou opravnou položku pohledávky v účetnictví viz kapitola 2.9, avšak podnikatelskému subjektu hrozí, že pokud promlčení pohledávky bude více jak 36 měsíců, nelze k pohledávce provést daňově uznatelnou opravnou položku.

Stav pohledávek za rok 2016

Tabulka č. 9: Stav pohledávek za rok 2016

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42)

Pohledávky po splatnosti	Výše pohledávek (v Kč)
0–30 dní	4 277 770 Kč
31–60 dní	1 344 692 Kč
61–90 dní	1 193 870 Kč
91–180 dní	899 259 Kč
181–360 dní	11 228 392 Kč
přes 360 dní	2 843 545 Kč
Celková výše pohledávek	21 787 528 Kč

Na rozdíl od předešlého roku (tabulka č. 9) se výše pohledávek po splatnosti 0–30 dní snížila o 3 559 230 Kč. Platební morálka dlužníků se od předešlého roku zlepšila, na druhou stranu se v dalších rozmezích splatnosti od 31–360 razantně zhoršila celkem o 14 335 313 Kč. Pro rok 2015 v rozmezí 31–360 dní byla výše pohledávek 3 309 000 Kč a pro rok 2016 činila výše pohledávek po splatnosti 14 666 213 Kč. V porovnání se všemi zkoumanými účetními roky (2015–2018) je v roce 2016 nejvyšší částka celkové výše pohledávek 21 787 528 Kč, od roku 2015 se rozdíl zvýšil o 7 780 528 Kč. Jeden ze skupiny VIP zákazníků (odběratelů) má největší podíl na celkové výši pohledávek, a to v hodnotě 9 847 531 Kč. Situace byla s dlužníkem vyřešena formou splátkového kalendáře s určenou dvouroční lhůtou.

Stav pohledávek za rok 2017

Tabulka č. 10: Stav pohledávek za rok 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42)

Pohledávky po splatnosti	Výše pohledávek (v Kč)
0–30 dní	5 495 718 Kč
31–60 dní	2 133 275 Kč
61–90 dní	313 583 Kč
91–180 dní	291 725 Kč
181–360 dní	4 733 938 Kč
přes 360 dní	6 096 868 Kč
Celková výše pohledávek po splatnosti	19 065 107 Kč

Oproti roku 2016 se celková výše pohledávek po splatnosti se snížila. Pokles celkové částky zapříčinila postupná úhrada pohledávky, která vznikla v období 2016 a dlužník prostřednictvím splátkového kalendáře uhrazuje dluh. V roce 2016 byla celková výše pohledávek 21 787 528 Kč a snížila se celkem o 2 722 421 Kč oproti roku 2017. Při porovnání časových období 2015-2018 rok 2017 zaujímá prvenství s nejvyšší částkou u evidovaných pohledávek, které mají splatnost delší než 360 dní, dosahující 6 096 868 Kč. Kdy se oproti předešlému roku 2016 jedná o rozdíl 3 253 323 Kč.

Stav pohledávek za rok 2018

Tabulka č. 11: Stav pohledávek za rok 2018

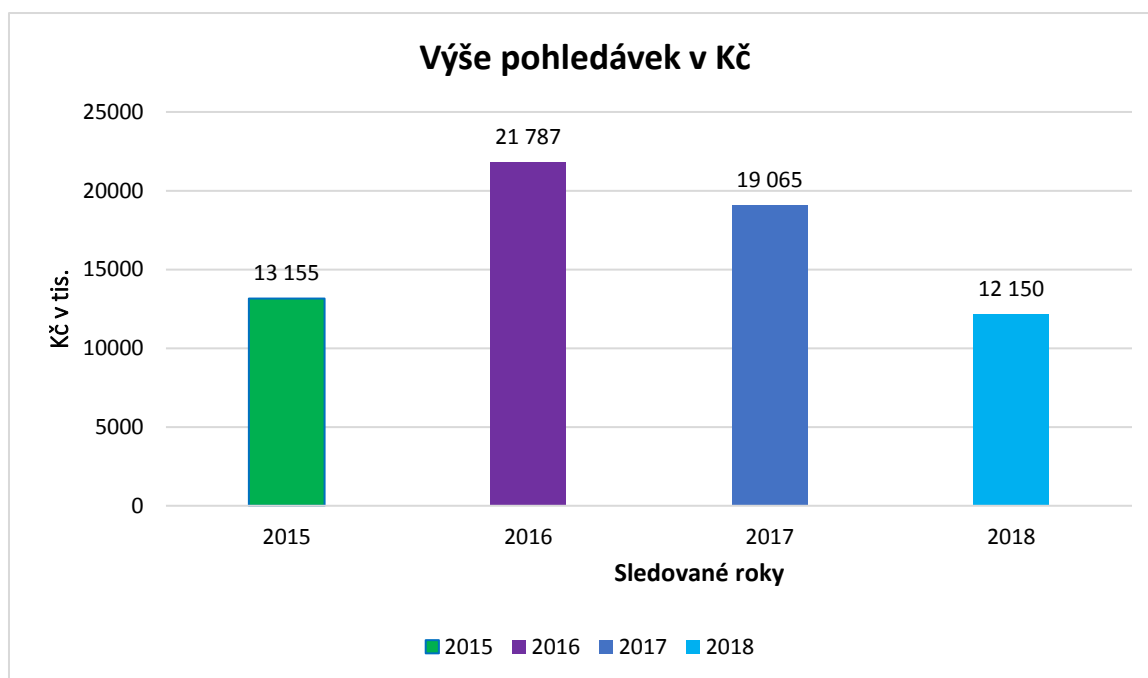
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42)

Pohledávky po splatnosti	Výše pohledávek (v Kč)
0–30 dní	2 908 872 Kč
31–60 dní	2 892 372 Kč
61–90 dní	2 032 524 Kč
91–180 dní	2 260 523 Kč
181–360 dní	119 444 Kč
přes 360 dní	1 936 462 Kč
Celková výše pohledávek	12 150 196

Pohledávky za rok 2018 mi byly ještě podnikatelským subjektem poskytnuty, tyto údaje mi poslouží k lepší predikci vývoje pohledávek v následujícím účetním období. Pozitivní je, že za předchozí časová období 2015-2017 má rok 2018 nejnižší celkovou výši pohledávek 12 150 196 Kč. Největší odchylku rok 2018 tvoří s rokem 2016, kde byla celková výše 21 787 528 Kč. Avšak od roku 2016 se celková výše pohledávek postupně snižuje. Usuzuji, že zmíněný dlužník z roku 2016 stále hradí svůj dluh pravidelnými platbami stanovenými ve splátkovém kalendáři.

Srovnání celkových pohledávek po splatnosti podnikatelského subjektu

K přehlednému zobrazení celkových pohledávek za období 2016-2018 je vyobrazen následující graf.



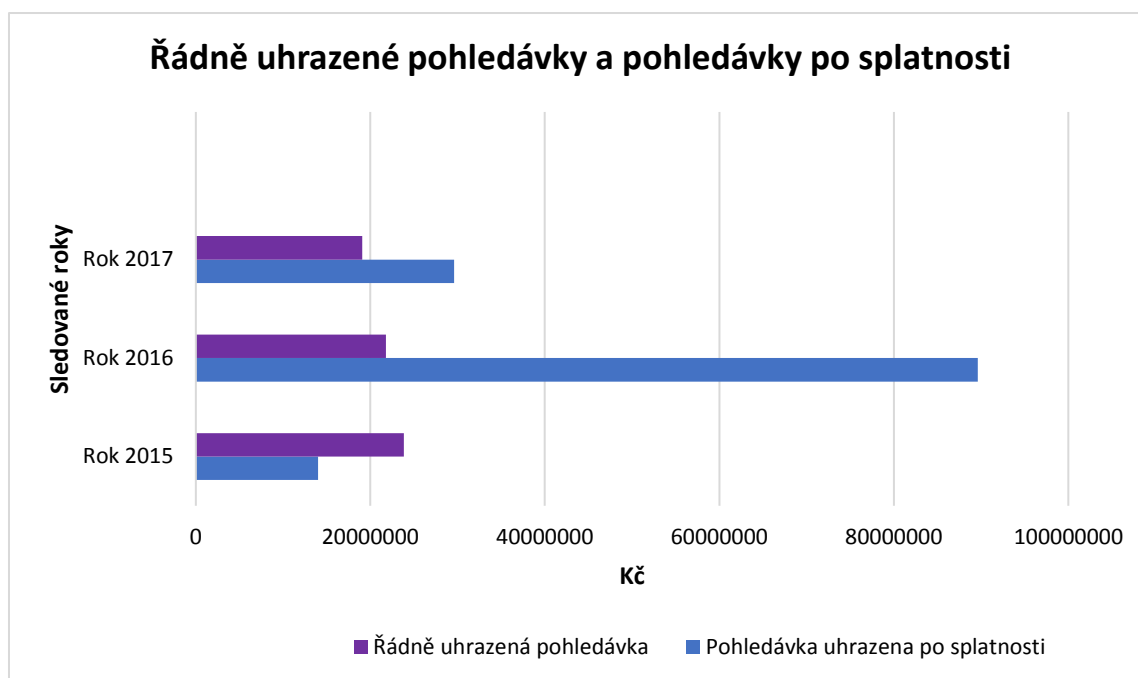
Graf č. 2: Srovnání pohledávek po splatnosti 2015–2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

Jak už bylo řečeno, nejvyšší objem celkových pohledávek se nachází v roce 2016 s celkovou částkou 21 787 528 Kč. Jeden z důvodů výše celkových pohledávek je dlužná částka v hodnotě 9 847 531 Kč, kterou dlužník neuhradil. Věřitel se s dlužníkem dohodl na splátkovém kalendáři. V následujících sledovaných letech 2017 a 2018 dochází ke zlepšení v podobě postupnému snižování celkových pohledávek po splatnosti.

Srovnání řádně uhrazených pohledávek a pohledávky hrazených po splatnosti

Účetní jednotka také člení pohledávky, zda byly, či nebyly uhrazeny včas. Poskytnuty mi byly pouze informace z období 2015-2017.



Graf č. 3: Řádně uhrazené pohledávky a pohledávky po splatnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

V roce 2015 činil celkový objem pohledávek 37 856 757 Kč, z toho bylo řádně uhrazeno 23 849 757 Kč (v procentuálním vyjádření 63 %) a hrazeno po termínu splatnosti 14 007 000 Kč (v procentuálním vyjádření 37 %).

Rok 2016 byl nejrozdílnější ze všech posuzovaných účetních období 2015-2017. Celkový objem pohledávek bylo v roce 2016 evidováno 111 393 528 Kč. Z toho bylo řádně uhrazeno 21 787 528 Kč (v procentuálním vyjádření 71 %) a po splatnosti 8 960 600 Kč (v procentuálním vyjádření 29 %).

V posledním sledovaném období 2017 byla celková částka pohledávek 48 649 007 Kč. Řádně uhrazené pohledávky z celkové objemu pohledávek tvoří 19 065 107 Kč (v procentuálním vyjádření 39 %) a po termínu splatnosti pohledávky jsou ve výši 29 583 900 Kč (v procentuálním vyjádření 61 %).

2.4.4 Finanční analýza podnikatelského subjektu

V této části je provedena finanční analýza na vybraných ukazatelích, prostřednictvím poměrových ukazatelů provedu vertikální analýzu a následně se zaměřením na ukazatele likvidity, do kterých spadá běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Finanční analýza je provedena

za účetní období z roku 2014, 2015, 2016 a 2017. Za rok 2018 nelze finanční analýzu provést, jelikož účetní jednotka ještě nemá schválenou účetní závěrku a data mi pro potřebu výpočtu finanční analýzy nebyly poskytnuty.

Věřitel díky výpočtům zjistí, jestli je z peněžních prostředků schopný uhradit své krátkodobé závazky.

Vertikální analýza

Vertikální analýza navazuje na kapitolu č.1.11.2 z teoretické části bakalářské práce, je zpracována na základě dat uvedených v účetní závěrce podnikatelského subjektu ABC s.r.o. za jednotlivá účetní období 2015–2017.

Tabulka č. 12: Pohledávky a závazky v letech 2015-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 44)

Položka rozvahy	Rok		
	2015	2016	2017
Aktiva celkem	108 582 000 Kč	99 407 000 Kč	115 391 000 Kč
Pohledávky z obchodních vztahů	31 626 000 Kč	31 423 000 Kč	28 105 000 Kč
Pasiva celkem	108 582 000 Kč	99 407 000 Kč	115 391 000 Kč
Závazky z obchodních vztahů	19 196 000 Kč	11 321 000 Kč	17 842 000 Kč

V předchozí tabulce č.12, vertikální analýza zobrazuje celkovou výši pohledávek a závazků. Pohledávky jsou zobrazeny na celkových aktivech a závazky na celkových pasivech.

Tabulka č. 13: Procentní rozbor vertikální analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

Položka rozvahy	Rok		
	2015	2016	2017
Aktiva celkem	100 %	100 %	100 %
Pohledávky z obchodních vztahů	29,13 %	31,61 %	21,83 %
Pasiva celkem	100 %	100 %	100 %
Závazky z obchodních vztahů	17,68 %	11,39 %	15,46 %

Z výpočtu vyplývá, že pohledávky z obchodních vztahů dosahují hodnot v rozmezí od 21 % - 31 %. V porovnání časového období 2015 a 2016 se pohledávky zvýšily téměř o 2,5 %, avšak v roce 2017 došlo od předešlého roku 2016 ke snížení téměř o 22 %. Závazky, ve sledovaném období 2015-2016 došlo ke snížení o 6 %, avšak v období 2016-2017 bylo zvýšení o 4 %. Ve všech sledovaných obdobích 2015-2017 závazky z obchodních vztahů převyšují pohledávky. To jen potvrzuje výsledky uvedené v grafu č. 1, že doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků. Podnikatelský subjekt by se mohl při setrvání stavu dostat do platební neschopnosti.

Běžná likvidita

Tabulka č. 14: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

Rok	Výše oběžných aktiv (v tisících Kč)	Výše krátkodobých cizích zdrojů (v tisících Kč)	Výše běžné likvidity
2014	95 792	26 721	3,58
2015	103 779	30 336	3,42
2016	95 065	18 428	5,16
2017	112 190	26 155	4,29

Jak je uvedeno v předchozí kapitole 1.11.3, doporučená hodnota pro běžnou likviditu je **1,5 – 2,5**. Podle uvedených hodnot v předchozí tabulce č. 13 nelze říct, že jsou kritéria splněna. Splněny jsou pouze v roce 2014 s hodnotou 2,2. Hodnoty se v následujících obdobích postupně zvyšovaly. Nejvyšší hodnota je zaznamenána v roce 2016 kdy dosahovala 5,2. Postupné zvyšování hodnoty likvidity má za následek zbytečnou hodnotu čistého pracovního kapitálu a vypovídá o drahém financování subjektu.

Pohotová likvidita

Tabulka č. 15: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

Rok	Výše oběžných aktiv (v tisících Kč)	Výše zásob (v tisících Kč)	Výše krátkodobých cizích zdrojů (v tisících Kč)	Výše pohotové likvidity
2014	95 792	38 572	26 721	2,14
2015	103 779	43 213	30 266	1,99
2016	95 065	37 072	18 428	1,15
2017	112 190	46 285	26 155	2,52

Pohotová likvidita má doporučený hodnoty dle odborné literatury **1 – 1,5**. Z výpočtů v tabulce č. 14 jsou hodnoty za všechna sledovaná účetní období splněny. V případě, že by byly hodnoty menší než 1, by podnikatelský subjekt musel spoléhat na prodej zásob, či jiného aktiva.

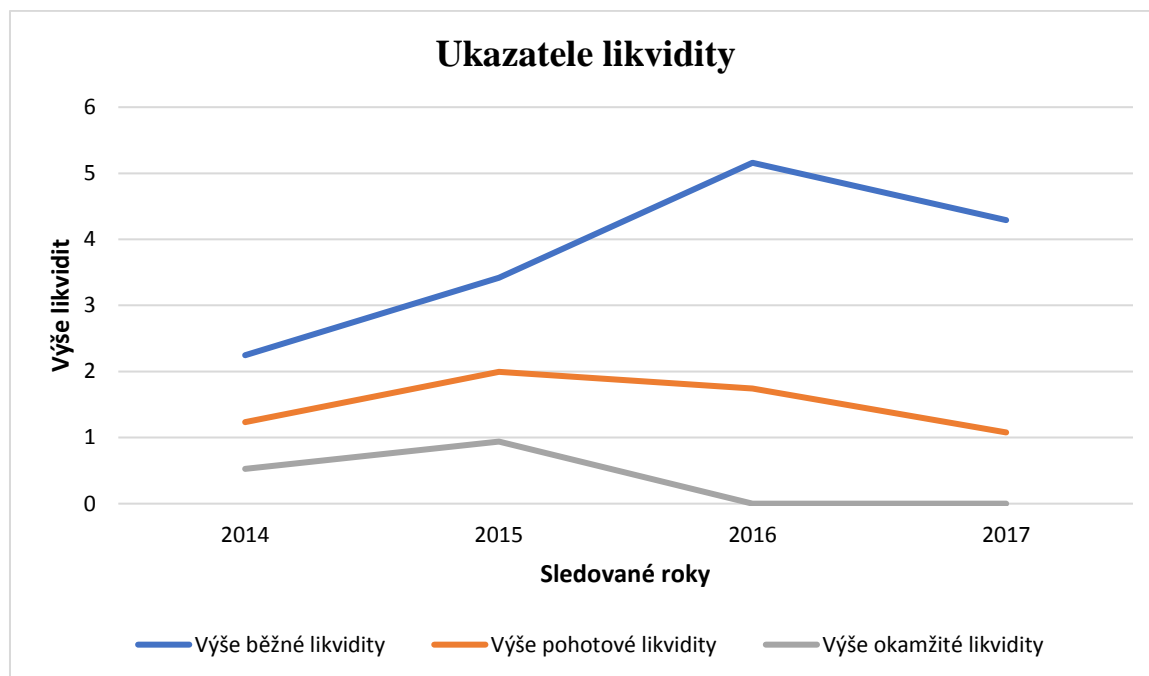
Okamžitá likvidita

Tabulka č. 16: Okamžitá likvidita

(Vlastní zpracování dle: 40)

Rok	Výše krátkodobého finančního majetku (v tisících Kč)	Výše peněžních prostředků (v tisících Kč)	Výše krátkodobých cizích zdrojů (v tisících Kč)	Výše okamžité likvidity
2014	0	22 470	26 7210	0,84
2015	0	28 504	30 366	0,94
2016	0	25 813	18 428	1,40
2017	0	37 406	26 155	1,43

Okamžitá likvidita navazuje na kapitolu z teoretické části č. 1.11.3. Hodnoty okamžité likvidity by podle odborné literatury měly být v rozmezí 0,2 – 0,5. Již při první pohledu na výsledky nejsou doporučené hodnoty dodrženy. Na základě výsledků lze konstatovat, že účetní jednotka využívá finanční prostředky neefektivně.



Graf č. 4: Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

2.4.5 Pohledávky z účetního a daňového hlediska

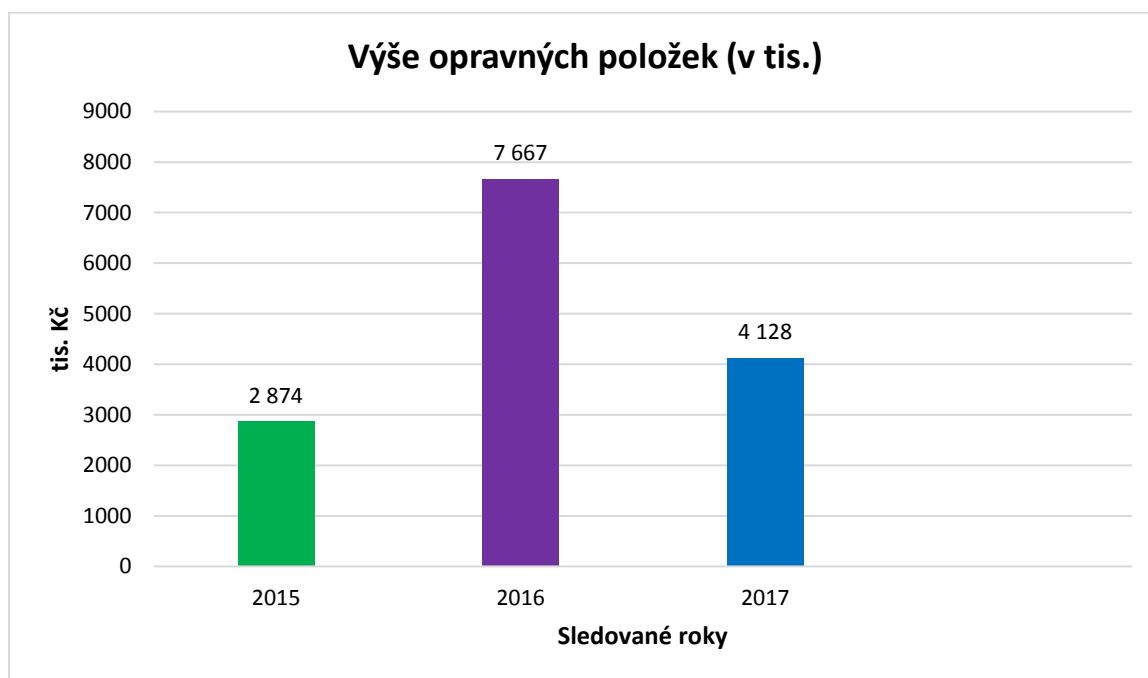
Účetní jednotka tvoří účetní opravné položky k pohledávkám dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, které nejsou daňově účinné (nesnižují základ daně), jsou účtovány na účet 559. Daňové opravné položky k pohledávkám se tvoří dle ZoR, jsou daňově účinným nákladem a snižují základ daně a následně výslednou daňovou povinnost účetní jednotky, jsou účtovány na účet 558.

Účetní jednotka má vlastní účetní oddělení a nemusí využívat služby externích účetních podnikatelských subjektů.

Tabulka č. 17: Zobrazení výše pohledávek

(Zdroj: Vlastní zdroj zpracování: 38)

Hospodářský rok	Výše odpisu pohledávky (v Kč)
2015	2 874 000 Kč
2016	7 667 000 Kč
2017	4 128 000 Kč



Graf č. 5: Výše opravných položek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38)

Opravné položky k pohledávkou jsou za sledované účetní období kolísavé. Postup pro tvorbu opravných položek je uveden ve vnitropodnikové směrnici účetní jednotky.

2.4.6 Shrnutí analýzy současného stavu

Podnikatelský subjekt dává kupujícím (dlužníkům) na zaplacení pohledávky standartní dobu splatnosti 30 dnů a zároveň nevyužívá zajišťovací prostředky při vzniku pohledávek z obchodních vztahů.

Za sledované roky 2015–2017 bylo více než 50 % sledovaných pohledávek uhrazeno po termínu splatnosti. Podle mého názoru, je tato situace jedna z možných příčin nedostačujícího zajištění pohledávek, které vedou k nárůstu pohledávek po termínu splatnosti. Dlužníci nejsou motivováni k tomu, aby uhradili vystavenou fakturu do termínu splatnosti. Z účetního a daňového hlediska věřitel tvoří řádně účetní a daňové opravné položky, případně pohledávky započtou (jednostranně i dohodou). Z pohledu podnikatelského subjektu se ukazatele likvidity pohybují v rámci doporučených hodnot.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ Zdroje a popis tabulek

Na základě předchozí kapitoly č.2 - analýza podnikatelské subjektu, bude navrženo zlepšení řízení pohledávek a dle dostupných informací budou zobrazeny předběžné náklady návrhů na vymáhání pohledávek jak mimosoudní, tak soudní cestou.

3.1 Databáze stálých, nových odběratelů

Databáze s informacemi o stálých a nových odběratelích je delegováno pracovníkovi, který řeší pohledávky. Informace o odběratelích jsou aktualizovány jednou za 3 měsíce. K aktualizaci informací jsou používány dostupné zdroje, které jsou bezplatné. Především se jedná o webové stránky www.justice.cz. I přesto, že jsou informace v databázi pravidelně aktualizovány, navrhla bych kratší časový interval, než byl doposud (46).

K posouzení kratšího intervalu aktualizace bude potřeba zohlednit více faktorů. Mezi faktory lze zařadit zvýšení mzdových nákladů, pokud se podnikatelský subjekt rozhodne aktualizovat jednou za měsíc místo 3 měsíců, bude za potřebí osoba, která práci bude vykonávat. V kratším intervalu aktualizace informací o odběratelích se sníží riziko, aby věřitel uzavřel kupní smlouvu s dlužníkem, který je evidovaný v insolvenčním řízení.

Pokud by podnikatelský subjekt nebyl ochoten vynaložit další mzdové náklady, lze vypsát bezplatnou stáž. Další možností snížením nákladů je, že databázi bude vykonávat brigádník, který může mít až o 50 % nižší sazbu než pracovní, který je zaměstnaný na plný úvazek. Práce je odhadována na 8-10 hodin za měsíc.

Tabulka č. 18: Porovnání nákladů mezi pracovníkem na plný úvazek a brigádníkem

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Časový odhad práce	Průměrná hodinová sazba	Celkem
Pracovník na plný úvazek	5 hodin / měsíc	400 Kč / hodina	2 000 Kč
Brigádník	10 hodin / měsíc	100 Kč / hodina	1 000 Kč

Z tabulky č. 18 lze vyčíst, že časový odhad práce pracovníka na plný úvazek je 5 hodin měsíčně oproti tomu brigádníkovi tato činnost zabere dvakrát více času. I přes časový odhad vychází levnější varianta najmutí brigádníka, kde za uvedenou činnost účetní jednotka zaplatí 1 000 Kč.

Pro zaručení odvedené práce mohou zvážit služby v podobě placené databáze, kterou nabízejí různé firmy na trhu. Jedná se o služby, které pravidelně kontrolují informace o stálých a potencionálních odběratelích. Informace o odběratelích jsou velmi klíčové před uzavření kupní smlouvy. Z těchto údajů můžeme předem odhadnout, zda je odběratel solventní a zda nenaskytnou komplikace s úhradou pohledávky.

Náhodně jsem vybrala dvě obchodní společnost, která nabízí přehled o spolupracujících společnostech.

Společnost Lustromat provádí kontrolu denní odběratelů pouze v insolvenčním rejstříku, jakmile je odběratel evidovaný v rejstříku, klient (věřitel) je okamžitě ohledně rizika informovaný. Společnost také umožňuje podat přihlášku pohledávky k insolvenčnímu řízení za poplatek 15 Kč za kus (47).

Tabulka č. 19: Ceník za službu Lustromat

(Zdroj: Zpracování dle 47)

Služba	Cena v Kč
Služba zasílání e-mailových upozornění na nutnost podání přihlášky pohledávky	2 500 Kč/rok
Podání přihlášek pohledávek	15 Kč/ks

Další společnost CREDITCHECK, provádí kontrolu odběratelů v 18 registrech, jakmile společnost nalezne odběratele např. evidovaného v insolvenčním řízení okamžitě je klient urgován o riziku. Služba je poskytována formou počítačového programu, který si lze vyzkoušet bezplatně na dobu dvou týdnů (48).

Tabulka č. 20: Ceník za službu Creditcheck

(Zdroj: Zpracování dle: 48)

	Počet prověřovaných odběratelů			
	300	1 000	3 000	5 000
Cena za měsíc bez DPH v Kč	290	990	1 490	1 990

3.2 Zajištění pohledávek

Zajištěním pohledávky se snižuje riziko s neuhrazením, domáhání své pohledávky. Podnikatelský subjekt by neměl uzavírat kupní smlouvu jen základě ověřených informací.

3.2.1 Platba záloh

Účetní jednotka požaduje uhrazení zálohy 50 % po nových odběratelích, a to jen v případě, že hodnota pohledávky překročí 150 000 Kč. Lze vyvodit, že věřitel se zbytečně připravuje o možnost, získat část peněžních prostředků z vystavené faktury v kratším časovém intervalu, než čekat na celou úhradu pohledávky do stanoveného platebního termínu. Lze odhadnout, že druhotným efektem u vystavených záloh je spolehlivost a solventnost odběratele při včasné uhrazení zálohové faktury. Z výše uvedených důvodů v následující tabulce navrhuji, aby všichni odběratelé hradili zálohu dle uvedených kritérií.

Doporučila bych účetní jednotce stanovit si časový horizont, po kterém by zhodnotila přínos tohoto návrhu. Může nastat situace, kdy si kvůli těmto podmínkám bude odběratel hledat jiného dodavatele, a proto je velmi důležité sledovat změny reakcí odběratelů. Po stanoveném časovém horizontu může účetní jednotka z vybraných dokumentů vyvodit závěr, že tento návrh nemá na odběratele vliv v podobě platební morálky a můžu zanechat stanovou výši viz tabulka č. 21.

Podle mého názoru je důležité tento návrh otestovat a po stanoveném časovém horizontu se zaměřit na individualitu odběratelů. Níže stanovená tabulka může být pouze pro inspiraci.

Tabulka č. 21: Porovnání původního stavu a změny v platbě záloh

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Procentuální vyjádření zálohy	Hodnota pohledávky	Procentuální vyjádření zálohy	Hodnota pohledávky
Typ odběratele	Dříve		Návrh	
Noví	50 %	Nad 150 000 Kč	50 %	Nad 100 000 Kč
Standart	0 %	Bez ohledu	30 %	Nad 150 000 Kč
VIP	0 %	Bez ohledu	10 %	Nad 300 000 Kč

3.2.2 Termíny splatnosti kupní smlouvy

Jak již bylo uvedeno v kapitole č. 2.2.1, termíny splatnosti kupní smlouvy se liší podle skupin zákazníků, kteří jsou rozděleni do 3 kategorií.

Podnikatelskému subjektu bych doporučila u všech skupin zákazníků snížit dobu splatnosti faktury vystavené. V prvním kvartálu bych zkusila otestovat, zda se mí vliv snížení doby splatnosti pohledávek o 25 %, pokud by podnikatelský subjekt zjistil, že je zde viditelný přínos, může zkusit otestovat variantu se snížením doby splatnosti až o 50 %.

Tabulka č. 22: Původní a navrhovaná doba splatnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Původní doba splatnosti	Navrhovaná doba splatnosti
Noví	30 dní	22 dní
Standart	30–60 dní	22–45 dní
VIP	60–180 dní	60–180 dní

U VIP zákazníků by doba splatnosti zůstala neměnná z důvodu zachování exkluzivity těchto zákazníků. Kdyby měl věřitel peněžní prostředky dříve může je využít k investici.

3.2.3 Porušení smluvních povinností

Porušením smluvních povinností musí odběratel uhradit procentuálním vyjádřením z kupní částky (viz následující tabulka č. 23) ke kterým se zavázal při uzavření kupní smlouvy. I když odběratel poruší smluvní podmínky, podnikatelský subjekt si na uhrazení úroků netrvá. Z jednoho úhlu pohledu to lze chápat jako dobré gesto při budování dobrých obchodních vztahů, avšak z ekonomického pohledu doporučení tuto ztrátu na úrocích vyčíslit.

Při opakovaném porušování smluvních podmínek bych doporučila podnikatelskému subjektu, si vyčíslit náklady, které ztratí kvůli dobrým vztahům s klientem. Pokud jsou tyto náklady vysoké, může tuto investici vložit jinde, i přes časovou náročnost s vymáháním pohledávky.

Tabulka č. 23: Porušení smluvních povinností

(Zdroj: 38)

Druh porušení ze smluvních povinností	Výše úroků z částky
Za každý den prodlení úhrady ceny, nebo zálohy	0,075 %
Za opožděné vyzvednutí zboží ze skladu za každý započtený den	0,075

3.2.4 Notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti

Při sepsání notářského zápisu s doložkou přímě vykonatelnosti mezi věřitelem a dlužníkem si může věřitel nárokovat své právo nařízením výkonu rozhodnutí nebo exekucí. Jedná se o efektivnější způsob zajištění při vymáhání pohledávky, protože neprobíhá nalézací řízení. Notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti se může sepsat jak při vzniku kupní smlouvy, tak i po uplynutí splatnosti pohledávky. V následující tabulce jsou uvedeny výše částky (bez DPH) za sepsání notářského zápisu s doložkou přímé vykonatelnosti, avšak odměna notáře ze sepsání činí neméně 2 000 Kč (18).

Tabulka č. 24: Ceník za notářské služby

(Zdroj: 55; 18)

Poplatek za sepsání notářského zápisu	Cena vyjádřena v procentech z celkové částky
0 – 100 000 Kč	2/3 ze 2 %
100 001 – 500 000	2/3 z 1,2 %
500 001 – 1 000 000	2/3 z 0,6 %
1 000 001 – 3 000 000	2/3 z 0,3 %
3 000 001 – 20 000 000	2/3 z 0,2 %
20 000 001 – 30 000 000	2/3 z 0,1 %
30 000 001 – 100 000 000	2/3 z 0,05 %

3.3 Mimosoudní vymáhání

V současné době používá věřitel k mimosoudnímu vymáhání především telefonické upozornění nebo e-mailové upozornění, které provádí jeden pověřený zaměstnanec. Poslední pokus o smír je zasílán doporučeně prostřednictvím služby České Pošty. Pokud je dlužník nakloněn ke spolupráci, na mimosoudním procesu, je problém řešen formou splátkového kalendáře, písemným sepsáním dlužníka, uznáním dluhu či zápočtem. Následující podkapitole jsou navrženy návrhy řešení, jak se vypořádat s pohledávkou po splatnosti mimosoudní cestou.

3.3.1 Inkasní agentura

Pokud bude chtít účetní jednotka řešit pohledávky mimosoudní cestou, jedna z dalších možností je obrátit se na inkasní agenturu. Inkasních agentur se na českém trhu nachází mnoho. Na internetových stránkách www.centralniregistrdluzniku.cz a www.aiacz.cz jsou ověřené inkasní agentury, které by s výběrem vhodné inkasní agentury mohly věřiteli pomoci (49); (50).

V následující tabulce jsou inkasní agentury, které mají na internetových stránkách veřejně dostupné ceníky za poskytované služby. Některé inkasní agentury ceníky mají neveřejné a cenu si stanovují individuálně. V případě spolupráce účetní jednotky a inkasní agentury, doporučuji podnikatelskému subjektu kontaktovat více inkasních agentur a porovnat jejich ceníky služeb. Individuální cena inkasních agentur se odvíjí od výše pohledávky, zajištění pohledávky, na počtu dní po splatnosti atd.

Pokud si účetní jednotka vybere variantu, při řešení vymáhání pohledávek, inkasní agenturu je nutné si porovnat navýšení nákladů oproti variantě, kdy si tuto činnost účetní jednotka vykonává sama.

Tabulka č. 25: Srovnání cen za služby inkasních agentur

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníků služeb vybraných agentur, 2019)

Název inkasní kanceláře	Výše poplatku za službu
Helios Consulting, s.r.o.	6 % - 22 % z nominální hodnoty pohledávky
Central Europe Credit, s.r.o.	10 % - 30 % z nominální hodnoty pohledávky
Safin Invest, s.r.o.	6 % - 30 % z vymožené částky, u pohledávek s hodnotou nad 200 000 Kč je provize určena individuální dohodou

3.3.2 Faktoringové služby

Pro účely bakalářské práce jsem oslovila 5 bank. Oslovení probíhalo formou elektronické pošty bank na území České republiky. Z těchto oslovených 5 bank mi odpověděly pouze 3 banky, které si přály zůstat v anonymitě, proto budou označeny jako banka A, banka B a banka C. Informace poskytnuté bankami jsou pouze orientační, protože jsem byla schopna jim pouze odpovědět na průměrnou výši pohledávky po splatnosti, průměrnou dobu pohledávky po splatnosti a zajištění. Banky cenovou indikaci za službu stanovují individuálně a dle jejich stanovených podmínek (stanoveny v tabulce č. 20) a proto mi z nedostačujících mnou sdělených informací nebyly schopny sdělit přesné náklady za jejich poskytované služby.

Tabulka č. 26: Ceník za služby faktoringu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 51)

	Banka A	Banka B	Banka C
Služby	Výše ceny uvedeno procentuálně		
Jednorázový poplatek u každé pohledávky	0,3 % - 1 % z nominální hodnoty	0,3 – 1,5 % z nominální hodnoty	0,3 – 1,7 % z nominální hodnoty
Výše zálohové platby	80–90 %	85-90 %	80–90 %

I přes neúplné informace od oslovených bankovních subjektů jsou podmínky srovnatelné, ale i přes vyrovnané podmínky, bych doporučovala banku A, která nabízí nejnižší jednorázový poplatek z nominální hodnoty pohledávky.

3.3.3 Pohledávky po splatnosti

Věřitel informuje dlužníka o neuhrazené pohledávce zhruba 14 dní od doby, kdy bylo zjištěno, že pohledávka stále není v účetnictví zlikvidována. Z analytické části je zřejmé, že vlivem nedostatečné komunikace mezi účetním oddělením a kompetentní osobou, jež má na starost řízení pohledávek, dochází ke zbytečné časové prodlevě. Účetní oddělení by v případě zjištění neuhrazené pohledávky po splatnosti mělo neprodleně informovat kompetentní osobu. Ta by měla bezodkladně tuto skutečnost oznámit dlužníkovi. Čím dříve se problém bude řešit, tím dříve může věřitel získat peněžní prostředky z uhrazené pohledávky.

Pokud odběratel není schopen své závazky hradit včas, měl by si podnikatelský subjekt v případě další spolupráce a prodeje nechat pohledávku zajistit. Jako vhodnou možnost zajištění pohledávky doporučuji sjednání převodu práva z dlužníka na věřitele.

Následující tabulka zobrazuje navrhovaný časový interval na urgování dlužníka.

Tabulka 1: Návrhy časového intervalu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časový interval	Postup
Neuhrazená faktura – 3 dny po splatnosti	Telefonická upomínka/zaslání e-mailu
Neuhrazená faktura – 10 dní po splatnosti	První písemná upomínka
Neuhrazená faktura – 20 dní po splatnosti	Druhá písemná upomínka
Neuhrazená faktura – 35 dní po splatnosti	Třetí písemná upomínka

Navrhovaným způsobem lze očekávat zvýšení časové náročnosti o 1-2 hodiny za měsíc oproti dosavadnímu způsobu informování dlužníka. Na základě rozhovoru mi kompetentní osoba nebyla schopna sdělit přesný čas, který je věnován na informování dlužníka. Cílem návrhu je získat od dlužníků peněžní prostředky v kratším čase.

3.4 Soudní vymáhání pohledávek

Při selhání mimosoudního vymáhání může účetní jednotka zkusit vymáhat svoji pohledávku soudní cestou je značně časově náročnější proti mimosoudní cestě. Je třeba brát na vědomí, že soudní proces je časově zdoluhavý a nákladný. Může naskytnou situace, kdy např. dlužník se proti vynesenému rozsudku odvolá, proces se časově protáhne a opět bude muset účetní jednotka vynaložit další náklady.

3.4.1 Nalézací řízení

Podáním žaloby na dlužníka se zahajuje nalézací řízení to buď podle OSŘ, nebo dle rozhodčího řízení. Pro **nalézací řízení dle OSŘ** je nejvýhodnější a nejméně nákladovou variantou výsledek v podobě platebního rozkazu, který je proveden ve zkráceném civilním řízení. Další možností je elektronický platební rozkaz, který může být vydán v případě, že žaloba byla věřitelem podána elektronicky a hodnota dluhu (včetně příslušenství) nepřekročila 1 000 000 Kč.

Nalézací řízení dle rozhodčího řízení lze využít, pokud je ve smlouvě mezi věřitelem a dlužníkem ujednána rozhodčí doložka. Rozhodčí řízení je rychlejší oproti předchozímu způsobu.

Rozhodčí doložka patří mezi zajišťující instrumenty a musí být písemně uvedena v kupní smlouvě. Spor mezi věřitelem a dlužníkem vede rozhodce (popřípadě rozhodci), kterého si můžou účastníci sporu zvolit.

V následující tabulce č. 27, jsou uvedeny náklady za nalézací řízení dle OSŘ a dle rozhodčího řízení.

Tabulka č. 27: Porovnání nákladů v nalézacím řízení

(Zdroj: Zpracováno dle: 45)

Hodnota plnění	Listinný rozkaz	platební Elektronický rozkaz	platební Rozhodčí řízení
Do 10 000 Kč	1 000 Kč	400 Kč	10 000 Kč
10 001 -. 20 000 Kč	1 000 Kč	800 Kč	10 000 Kč
100 000 Kč	5 000 Kč	4 000 Kč	10 000 Kč
250 000 Kč	12 500 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
500 000 Kč	25 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
750 000 Kč	37 500 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
1 000 000 Kč	50 000 Kč	40 000 Kč	40 000 Kč

Pokud je nalézací řízení vedeno dle OSŘ, tak nejnižší cena vychází u elektronického platebního rozkazu. Podnikatelskému subjektu bych doporučovala podat žalobu v elektronické podobě v případě že, peněžité plnění pohledávky nepřesáhne 1 000 000 Kč. Cena za službu se od částky plnění 250 000 Kč. Hodnota plnění pohledávky od 250 000 Kč je náklad pro účetní jednotku totožný u elektronického platebního rozkazu a rozhodčího řízení. V tom případě bych doporučila rozhodčí řízení, u kterého si můžou sporné strany zvolit rozhodce a je časově méně nákladné.

3.4.2 Vykonávací řízení

Řízení vykonávací nastává, pokud dlužník nesplní povinnost, která mu byla uložena v předchozím kroku.

V následující tabulce jsou srovnány výše nákladů výkonu rozhodnutí dle OSŘ a dle EŘ. U vykonávacího řízení dle EŘ je výhodou, že si věřitel může vybrat exekutora ze seznamu exekutorů, který úkon vykoná. Vykonávací řízení dle EŘ lze využít více způsoby vymáhání dluhu a tím pádem je časově méně náročnější. Následující tabulka zobrazuje náklady výkonu rozhodnutí dle OSŘ a dle EŘ. K celkovým nákladům za exekuci, se musí také přičíst částka náhrady hotových výdajů ve výši 3 500 Kč, pokud bude částka překročena, musí být rozdíl exekutorovi uhrazen v plné výši (25).

Tabulka č. 28: Srovnání nákladů vykonávacího rozhodnutí dle OSŘ a EŘ bez DPH

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (29), (54))

Výše pohledávky (v Kč)	Výkon rozhodnutí dle OSŘ bez DPH (v Kč)	Exekuce dle EŘ bez DPH (v Kč)
10 000	1 000	2 000
20 000	1 000	2 000
50 000	2 500	7 500
100 000	5 000	15 000
500 000	25 000	75 000
1 000 000	50 000	150 000
5 000 000	250 000	500 000

Z tabulky č.26 je patrné, že náklady výkonu rozhodnutí dle OSŘ jsou nákladově méně náročné oproti výkonu rozhodnutí řešené exekucí dle EŘ.

3.4.3 Ekonomické, daňové a účetní hledisko

Pokud bude podnikatelský subjekt pečlivě prověřovat kupující, bude využívat zajišťovací instrumenty, které jsou mu navrženy (notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti, smluvní pokuta), bude pohledávky sledovat po celou dobu trvání obchodního vztahu a zároveň zkrátí termín splatnosti kupní ceny, měla by doba obratu pohledávek klesat. Znamená to, že kupující začnou platit pohledávky v dřívějším termínu než doposud. S tím souvisí i ukazatel doba obratu závazků – pokud kupující zaplatí včas, neohrozí podnikatelský subjekt tím, že by v budoucnu nastaly problémy s včasnou úhradou vlastních závazků. Podnikatelský subjekt nepožaduje po svých zákaznících (dlužnících) placení úroků z prodlení pro zachování dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Jestliže podnikatelský subjekt nebude úroky z prodlení vyžadovat, dlužníci na to budou spoléhat a nebudou motivováni hradit závazky včas.

Z účetního a daňového hlediska účetní jednotka při tvorbě opravných položek k pohledávkám postupuje podle platné legislativy a nelze zde navrhnout jiný způsob.

3.4.4 Shrnutí vlastních návrhů a zpětná vazba od podnikatelského subjektu

Podnikatelskému subjektu ABC bylo navrženo, aby využíval službu LUSTROMAT, která denně kontroluje příslušné odběratele, zda se nenachází v insolvenčním rejstříku. K tomuto návrhu se podnikatelský subjekt vyjádřil pozitivně a uvažuje o jeho zavedení. Dále bylo subjektu navrženo, aby využíval notářský zápis s doložkou přímé vykonatelnosti, při které by se vyhnul nalézacímu řízení. Toto doporučení podnikatelský subjekt považuje za přínosné a přemýšlí, že by možnost doložky využíval. Obává se však, že to bude pro uzavírání smluv více časově náročné. Doporučila jsem také, aby zálohy z kupní smlouvy byly požadovány od všech odběratelů bez výjimky. Stejně tak, aby se snížily termíny splatnosti vystavených faktur (u nových odběratelů na 14 dní od vystavení faktury). K těmto návrhům se podnikatelský subjekt vyjádřil odmítavě, protože si nechce narušit dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Dále jsem navrhla využití služeb faktoringových společností, ke kterým se podnikatelský subjekt vyjádřil pozitivně. Doposud se věřitel se zmíněnou službou nesetkal, ale líbí se mu princip faktoringu. Využití služeb inkasních agentur podnikatelský subjekt odmítl, protože nevěří, že by pohledávky dokázali vymáhat rychleji.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout podnikatelskému subjektu efektivnější proces vymáhání pohledávek po splatnosti a navrhnout vhodný způsob jejich zajištění. Na základě analýzy současného stavu jsem podnikatelskému subjektu předložila návrhy na zefektivnění procesu vymáhání pohledávek.

V první části bakalářské práce byly vymezeny pojmy, které jsou nezbytné pro vysvětlení problematiky vymáhání pohledávek, jejich vznik, zánik, způsoby zajištění, mimosoudní a soudní vymáhání. Dále byly vysvětleny pohledávky z účetního a daňového hlediska v podobě účtování pohledávek, postoupení pohledávek, oceňování pohledávek a odpis pohledávek. Z ekonomického pohledu byly vysvětleny na vybraných ukazatelích z finanční analýzy.

Analýza současného stavu podnikatelského subjektu se nachází ve druhé části bakalářské práce. Nejprv byla představena účetní jednotka a následně vznik pohledávek, analýza odběratelů a jak byly pohledávky doposud řešeny. Informace byly získány z rozhovorů s kompetentní osobou účetní jednotky. Následně byla zobrazena analýza pohledávek po splatnosti za sledované roky 2015-2018. Z veřejných výkazů o účetní jednotce, mohla být provedena finanční analýza likvidity, doba obratu obchodních pohledávek, doba obratu závazků a vertikální analýza. Výsledky analýzy zobrazily, že doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků a při setrvání v tomto stavu by se podnikatelský subjekt mohl dostat do druhotné platební neschopnosti. Účetní a daňové hledisko bylo rozebráno prostřednictvím opravných položek pohledávek. Výsledky z analytické části bakalářské práce se promítly v poslední základní části.

Na základě teoretické části a analýzy současného stavu byla ve třetí části bakalářské práce navržena řešení, u kterých se domnívám, že by mohla podnikatelskému usnadnit postup při vymáhání pohledávek, popřípadě pohledávkám po splatnosti předejít.

Dle mého názoru je cíl bakalářské práce splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) *Třetina podnikatelů a firem platí faktury po splatnosti*. Platební morálka se ale zlepšuje. Solitea [online]. Brno: solitea, 2018 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: Solitea Česká republika
- (2) SPIRIT, Michal. *Úvod do studia práva*. 2. vyd., aktualiz. dle nového občanského zákoníku. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024752808.
- (3) NOVOTNÝ, Petr, Monika NOVOTNÁ, Petra BUDÍKOVÁ, Jitka IVIČIČOVÁ, Kristina KEDROŇOVÁ, Ilona ŠTROSOVÁ a Monika ŠTÝSOVÁ. *Smluvní právo*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017a. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-802-7106-097.
- (4) VAIGERT, Dalibor, Tomáš PHILIPPI, Pavol RIŠKO a Hana NAVRÁTILOVÁ. *Pohledávky: Právní příručka věřitele*. 2005. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0881-3.
- (5) NOVOTNÝ, Jiří a Pavel ŠAŠEK. *Právní základy podnikání*. První vydání. Plzeň: Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, 2017b. ISBN 978-80-261-0691-3.
- (6) VONDRÁKOVÁ, Alena. *Vymáhání pohledávek*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR a.s., 2011. Meritum. ISBN 978-80-7357-686-8.
- (7) UniCredit Factoring Czech Republic and Slovakia a.s. *UniCredit Factoring Czech Republic and Slovakia a.s* [online]. Praha: www.unicreditfactoring.cz, 2019 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: www.unicreditfactoring.cz
- (8) KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

- (9) VONDRÁKOVÁ, Alena a Hana KOVAŘÍKOVÁ. *Úspěšné řešení pohledávek v praxi: jak spolehlivě zabezpečit pohledávku a jak přimět dlužníka k zaplacení*. Praha. Praha: Verlag Dashöfer, 2002-2005. ISBN 80-862-2947-5.
- (10) Asociace inkasních agentur: Člen Federace evropských národních asociací inkasních agentur. *Asociace inkasních agentur: Člen Federace evropských národních asociací inkasních agentur* [online]. Praha: Asociace inkasních agentur, 2015 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://aiacz.cz/casto-kladene-dotazy/pro-veritele/>
- (11) Atradius: Managing risk, enabling trade. *Atradius: Managing risk, enabling trade* [online]. Praha: Atradius, 2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: atradius.cz/Pojištění-pohledávek
- (12) PERTHEN, Ervín. *Správa a vymáhání pohledávek v praxi*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7478-952-6.
- (13) PELC, Vladimír. *Místní poplatky: oprávnění obcí : povinnosti podnikatelů, živnostníků a občanů*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 978-80-7400-150-5.
- (14) ČERNÁ, Stanislava, Ivana ŠTENGLOVÁ, Irena PELIKÁNOVÁ a Jan DĚDIČ. *Obchodní právo: podnikatel, podnikání, závazky s účastí podnikatele*. 2016. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-333-4.
- (15) HÁSOVÁ, Jiřina a Tomáš MORAVEC. *Insolvenční řízení*. 2. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2018. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-715-6.
- (16) REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy: učebnice s programem na generování cvičných testů* 2016. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9299-1.
- (17) RYMEŠ, Petr. *Podvojný účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k1.1.2018*. 2018. Olomouc: Anag, 2018. ISBN 978-80-7554-116-1.
- (18) Příloha k vyhlášce č. 196/2001 Sb., Sazebník odměny notáře za úkony notářské činnosti a

za úkony některé jiné činnosti.

- (19) HRUŠKA, Vladimír. *Účetní případy pro praxi 2017*. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0425-3.
- (20) CHALUPA, Rostislav, Jiří KADLEC, Jana PILÁTOVÁ, et al. *Abeceda účetnictví pro podnikatele ...* 2018. Olomouc: ANAG, 2018. Účetnictví, daně. ISBN 978-807-5541-215.
- (21) TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. 2018. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
- (22) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (23) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (24) ROZHODČÍ SOUD PŘI HOSPODÁŘSKÉ KOMOŘE ČESKÉ REPUBLIKY A AGRERÁRNÍ KOMOŘE ČESKÉ REPUBLIKY. Sazebníky nákladů rozhodčího řízení. Soud.cz [online]. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <http://www.soud.cz/sezbeniky>.
- (25) Vyhláška č. 330/2001 Sb., o odměně a náhradách soudního exekutora, o odměně a náhradě hotových výdajů správce podniku a o podmínkách pojištění odpovědnosti za škody způsobené exekutorem ze dne 1. srpna 2015
- (26) Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví ze dne 1. ledna 2016
- (27) Zákon č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách ze dne 18. ledna 2000
- (28) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 1. ledna 2014
- (29) Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád ze dne 1. srpna 2015
- (30) Zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů ze dne 1. srpna 2015

- (31) Zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) ze dne 15. únory 2016
- (32) Zákon č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový ze dne 20. prosince 1950
- (33) Zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčího nálezů ze dne 1. srpna 2015
- (34) Zákon č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád) ze dne 7. května 1992.
- (35) Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 1. ledna 2016
- (36) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 1 ledna 2016
- (37) Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.
- (38) PODNIKATELSKÝ SUBJEKT ABC. *Interní doklady*. 2018
- (39) PODNIKATELSKÝ SUBJEKT ABC. *Organizační struktura*. 2018
- (40) PODNIKATELSKÝ SUBJEKT ABC. *Obratová předvaha*. 2014-2017
- (41) PODNIKATELSKÝ SUBJEKT ABC. *Rozhovor s kompetentní osobou*. 2018
- (42) PODNIKATELSKÝ SUBJEKT ABC. *Stav pohledávek*. 2015-2018
- (43) PODNIKATELSKÝ SUBJEKT ABC. *Účetní závěrka*. 2014-2018
- (44) PODNIKATELSKÝ SUBJEKT ABC. *Stav pohledávek a závazků*. 2015-2017
- (45) Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích ze dne 1. srpna 2015
- (46) *Obchodní rejstřík* [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>
- (47) *Lustromat* [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://lustromat.cz>
- (48) *Creditcheck*[online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.creditcheck.cz>
- (49) *Centrální registr dlužníků* [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z:<http://www.centralniregistrdluzniku.cz>

- (50) *Asociace inkasních agentur* [online]. [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://www.aiacz.cz>
- (51) BANKY A, B, C. *Písemná komunikace s jednotlivými bankami*. 2019
- (52) Podnikatel. *Podnikatel.cz* [online]. Praha: Praha, 2018, 2018 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: www.podnikatel.cz
- (54) Sdružení rozhodců: *Moderní a efektivní způsob vymáhání pohledávek* [online]. 2017 [cit. 2019-05-4]. Dostupné z: www.sdruzenirozhodcu.cz.
- (55) *Notářská komora České republiky* [online]. Praha [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: www.nkcr.cz

SEZNAM POUŽITELNÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

§	paragraf
Kč	Koruna česká
Tis	tisíce
Např.	například
NOZ	Nový občanský zákoník
EŘ	Exekuční řád
OSŘ	Občanský soudní řád
Atd.	a tak dále
Tzv.	takzvaně
%	procento
DPH	daň z přidané hodnoty
Sb.	sbírka
s.	strana
IZ	Insolvenční řád
ZoÚ	Zákon o účetnictví
ZoR	Zákon o rezervách
DZP	Zákon o daních z příjmů

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Srovnání doby obratu pohledávek a závazků.....	41
Graf č. 2: Srovnání pohledávek po splatnost 2015–2018.....	46
Graf č. 3: Řádně uhrazené pohledávky a pohledávky po splatnosti.....	47
Graf č. 4: Ukazatele likvidity	52
Graf č. 5: Výše opravných položek.....	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma regresního faktoringu	19
Obrázek č. 2: Schéma bezregresního faktoringu.....	20
Obrázek č. 3: Organizační struktura kapitálové společnosti	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Porovnání nákladů v nalézacím řízení	23
Tabulka č. 2: Sazebník poplatků vykonávacího řízení dle OSŘ	24
Tabulka č. 3: Přehled nákladů za provedení exekuce	25
Tabulka č. 4: Účtování pohledávek	27
Tabulka č. 5: Účtování zápočtu	28
Tabulka č. 6: Doba obratu pohledávek	39
Tabulka č. 7: Doba obratu závazku	40
Tabulka č. 8: Stav pohledávek za rok 2015	42
Tabulka č. 9: Stav pohledávek za rok 2016	43
Tabulka č. 10: Stav pohledávek za rok 2017	44
Tabulka č. 11: Stav pohledávek za rok 2018	45
Tabulka č. 12: Pohledávky a závazky v letech 2015-2017	48
Tabulka č. 13: Procentní rozbor vertikální analýzy	49
Tabulka č. 14: Běžná likvidita	50
Tabulka č. 15: Pohotovlá likvidita	51
Tabulka č. 16: Okamžitá likvidita	51
Tabulka č. 17: Zobrazení výše pohledávek	53
Tabulka č. 18: Porovnání nákladů mezi pracovníkem na plný úvazek a brigádníkem	55
Tabulka č. 19: Ceník za službu Lustromat	56
Tabulka č. 20: Ceník za službu Creditcheck	57
Tabulka č. 21: Porovnání původního stavu a změny v platbě záloh	58
Tabulka č. 22: Původní a navrhovaná doba splatnosti	58
Tabulka č. 23: Porušení smluvních povinností	59
Tabulka č. 24: Ceník za notářské služby	60
Tabulka č. 25: Srovnání cen za služby inkasních agentur	61

Tabulka č. 26: Ceník za služby faktoringu.....	62
Tabulka č. 27: Porovnání nákladů v nalézacím řízení	64
Tabulka č. 28: Srovnání nákladů vykonávacího rozhodnutí dle OSŘ a EŘ bez DPH.....	65

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Vertikální analýza	31
Vzorec 2: Běžná likvidita	32
Vzorec 3: Pohotová likvidita	32
Vzorec 4: Pohotová likvidita	32
Vzorec 5: Doba obratu závazků	33
Vzorec 6: Doba obratu pohledávek	33